

إعداد

مركز القرار للاستشارات

د/ سيد عليوة

الناشر

مكتبة جزيرة الورد

المنصورة ـ ت: ٠٥٠/٢٢٥٧٨٨٢

الطبـعـة الأولى

مكتبة جزيرة الورد
المنصورة ـ تقاطع ش عبد السلام عارف مع ش الهادى
ت : ٠٥٠/٢٢٥٧٨٨٢

لا .. و ... بل

لا تكتف بأن تكون ... بل كن إنساناً

لا تكتف بلمس الأشياء ... بل تحسسها

لا تكتف بالنظر ... بل لاحظ

لا تكتف بالقراءة ... بل استوعب

لا تكتف بالاستماع ... بل اصغ

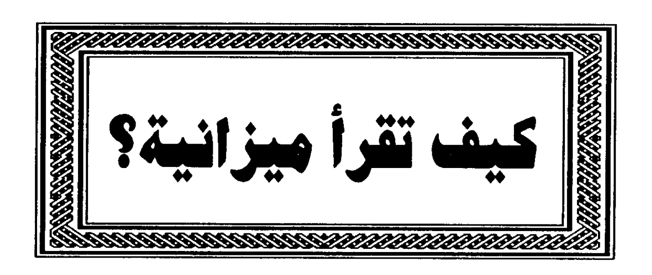
لا تكتف بالإصغاء ... بل أفهم

لا تكتف بالتفكير ... بل تأمل

لا تكتف بالكلام ... بل أفصح

لا تكتف بالعمل ... بل أنتج

لا تكتف بالإنتاج ... بل جدد



ماهية الميزانية:

يؤدى العرض غير الدقيق إلى صعوبة الاستفادة من القوائم المالية رغم توافر البيانات بها، ومن ثم تحتاج القوائم المالية من المحلل المالى القيام بإعادة تبويب بنود وعناصر هذه القوائم لتتفق مع أغراض وأهداف التحليل حيث يتم إعادة تبويب عناصر المركز المالى وفقاً للقواعد الآتية:

١ ـ توزيع بنود الميزانية وفقاً لطبيعة كل منها وتقسيمها إلى قسمين أساسيين هما:

القسم الأول: ويمثل أصول المشروع ويضم كافة عناصر الأصول الثابتة والأصول المتداولة والأصول المتنوعة وغير الملموسة.

القسم الثانى: ويمثل الخصوم أو حقوق الغير التى على المشروع ويضاف إليها أيضاً حقوق أصحاب المشروع، ويشمل هذا القسم كل مصادر التمويل التى استخدمت فى تمويل أنشطة المشروع، فى حين يضم القسم الأول كافة الأصول التى تم اقتنائها وحيازتها وشرائها وملكيتها للأموال التى يظهرها القسم الثانى.

٢ ـ ترتيب بنود الأصول وبنود الخصوم فى الميزانية وفقاً لدرجة سيولة كل منها ووفقاً للغرض المستخدم فى التحليل أى تصاعدياً أو تنازلياً.. بمعنى الأقل سيولة فالأكثر سيولة أو العكس الأكثر سيولة فالأقل سيولة وهكذا.

٣ ـ تنقية البنود مما قد تضمنته من تضخيم أو عناصر مشكوك فيها أو مغالاة فى التقييم ويتم بطرح الإهلاك من إجمالى الأصول الثابتة وطرح الديون المعدومة من المدينين.

٤ ـ توضيح الموقف الإنتاجى للأصول الثابتة من خلال فصل الأصول شبه الثابتة والتى تعبر عن أصول طويلة الأجل نسبياً فى سبيلها إلى الدخول إلى نطاق الاستغلال والإنتاج بعد استكمال عناصرها ومقوماتها مثل الإنشاءات والمشروعات تحت التنفيذ وخطوط الإنتاج تحت التنفيذ، ومن ثم يتم طرحها من الأصول الثابتة ووضعها تحت بند الأصول المتنوعة وباعتبار أنها أصول لا تغل إيراداً بعد.

٥ ـ تحسين المركز المالى للمشروع من خلال استبعاد الأصول غير الملموسة الوهمية والمعنوية وطرح قيمتها من الأرباح غير الموزعة أو من الاحتياطيات المتراكمة.

ومن ثم يعبر المركز المالى عن أوضاع مادية ملموسة حقيقية.. وبصفة خاصة إذا ما تعرض المشروع لأزمة عنيفة، فإن الأصول المادية تصبح فقط هى الأصول القابلة للبيع.. فى حين أن الأصول المعنوية كالشهرة والسمعة والعلامة التجارية فإنه يصعب بيعها فى هذه الأحوال.

٦ ـ حذف جميع الحسابات النظامية من جانبى الميزانية مثل بنود التأمينات وخطابات الضمان، باعتبارها تمثل حقوقا أو التزامات عرضية احتمالية أو مرتبط استخدامها بشرط معين.. إلخ.

٧ ـ تنقية الأصول المتداولة من بعض العناصر أو الأجزاء التى تحتويها، وبصفة خاصة تلك العناصر والأجزاء التى لا تدخل ضمن إطار النشاط الطبيعى المعتاد للمشروع، وكذلك تلك العناصر التى تخرج عن طبيعة الأصول المتداولة أو فقدت صفة سرعة التداول لسبب أو لآخر مثل:

ـ الأموال النقدية المخصصة لغرض معين والتى تم رصدها لهذا الغرض بذاته، وذلك نظراً لعدم حرية المشروع فى استخدامها فى أى غرض آخر.

ـ الحسابات المدينة الناشئة عن بيع جزء من أصول الشركة (الثابتة وشبه الثابتة) والتى تخرج عن نشاط المشروع والمعتاد أى التى لا تمثل بضاعة.

ـ عناصر المستلزمات والمهمات والمواد الخام التى أصبحت غير صالحة للاستخدام أو التى لم يعد المشروع فى حاجة إليها والمستغنى عنها (أو التى تزيد عن حاجة الاستخدام المعتاد باعتبار أن المخزون تكلفة غارقة وسوء استخدام للأموال التى تم إنفاقها فيه) فضلاً عن كون أن المخزون ليس من النشاط المعتاد للمشروع.. فلا يوجد مشروع من أجل التخزين فقط.. إلا إذا كان يقوم على نشاط «التعتيق» حتى تصبح البضاعة صالحة للبيع أو حتى تزيد قيمتها ويرتفع بالتالى ثمنها.

ـ الاستثمارات فى الأوراق المالية غير سريعة التداول أو غير القابلة للتسييل بسهولة ويسر، أو التى يستخدمها المشروع فى أغراض أخرى غير تكوين محفظة لتوظيف الفائض المؤقت أو المرحلى، مثل شراء حصص بهدف التأثير فى الجمعية العمومية لمشروع معين أو لشركات معينة.. إلخ.

ومن ثم فإن ترتيب مكونات القوائم أصبحت تحكمه قواعد وأعراف محددة مما يسهل عمل المقارنات بين مكونات القوائم، وتحقيق فاعلية الاستخدام للقائمة المالية وفقاً للغرض الذى أعدت من أجله. ولما كان تركيزنا على قائمة المركز المالى أو الميزانية فإننا سنعرض لها ولجوانبها الرئيسية على النحو التالى:

أولاً: مفهوم قائمة المركز المالى (الميزانية):

تعد قائمة المركز المالى بمثابة تقرير موجز يوضح قيمة الموجودات

المعبرة عن استثمارات المشروع والمتمثلة فى الأصول، ومصادر تمويل هذه الاستثمارات والمتمثلة فى الدائنين وحقوق أصحاب المشروع.

والميزانية هنا مثلها مثل الصور الفوتوغرافية التى تظهر وضعاً ساكناً صامتاً للمشروع فى اللحظة التى التقطت فيها، أى أن الميزانية لا توضح سير الأعمال خلال فترة معينة، بل أنها توضح ما وصل إليه سير الأعمال فى اللحظة التى أعدت عنها.. ومن ثم فإنها لا تعبر عن اللحظات السابقة على الإعداد، أو اللاحقة له.

وتعكس الميزانية واقع مشروع معين فى لحظة محددة من حيث حجم الأصول والخصوم، فالميزانية تقوم على توازن جانبيها الأساسيين التاليين:

الأصـــول = الخصوم + حقوق الملكية.

أو بمعنى آخر الاستخدامات = الموارد.

ومن ثم فإن توازن الموازنة يستمد من أى تغير يحدث فى أى من الجانبين (الأصول/ الخصوم) يؤثر على الجانب الآخر وبنفس الدرجة وبنفس القيمة أيضاً وفى ذات الاتجاه زيادة ونقصاناً.. ومن ثم فإن الميزانية التى هى عبارة عن بيان مالى منظم ودقيق يعكس الوضع الحقيقى للمشروع فى لحظة معينة من تاريخ محدد.. بحيث تعطى الميزانية صورة أمينة وصادقة ودقيقة عن المركز المالى للمشروع فى تلك اللحظة المعدة عنها.

ومن ثم فإنه يمكن لنا أن نحدد عدة عناصر أساسية للميزانية تتشكل معالمها وطبيعتها وهى:

- البيان المنظم الذى يعد ليفصح ويظهر مكونات المركز المالى للمشروع بطريقة مرتبة واضحة ومناسبة للعرض وللاستخدام.

- أن الميزانية لا تعبر عن فترة زمنية معينة، ولكنها عبارة عن تصوير للمركز المالى للمشروع فى لحظة محددة فى يوم معين من شهر معين من

سنة معينة.

ـ أن الميزانية يتم استخراج أرقامها من واقع دفاتر مفتوحة وحسابات للمشروع مازالت يتم القيد فيها نظراً لأن المشروع مستمر والنشاط متصل.

ـ لما كان الهدف من الميزانية الإفصاح عن حقائق المركز المالى للمشروع، فإنه قد يقتضى الأمر إظهار بعض الحقائق التى لا تظهر بالحسابات بصورة مباشرة ويحتاج الأمر إلى توضيحها فى بنود مستقلة خارج الميزانية حتى تعطى مزيدا من الإيضاح للقارئ غير المتخصص وتساعد على إجراء التحليلات المتقدمة بالنسبة للمحلل المتخصص.

إن الميزانية فى إطار ما تقدم تصور لحظة سكون افتراضية فى حياة المشروع، ومن ثم فإن هذا الوضع قد لا يتفق مع أوضاع ما قبل أو ما بعد هذه اللحظة أو هذا الوضع، أى هى أشبه بلقطة فوتوغرافية لفريق كرة القدم عندما يسجل هدفاً، وبعدها يستمر فى الحركة لتحقيق أهداف أخرى.. وهكذا.. ولقد عمد التحليل المالى الحديث إلى استخدام فكرة تتابع اللقطات أو تتابع الميزانيات فى مراحل زمنية متتابعة حتى يتمكن المحلل المالى من تصوير المشروع فى حالة حركة وتحويل الميزانيات المتتابعة وكذلك تتصل المواقف المالية المتتابعة إلى أداة رصد للحركة وتسجيل لها وأداة جيدة للوقوف على الاتجاه العام للنشاط الذى يقوم به المشروع.

وتستخدم المعلومات التى تقدمها الميزانية فى أغراض مختلفة أهمها :ـ

ـ تقييم العائد على الاستثمارات التى تمت فى المشروع وفى الوقت ذاته تقييم المشروع ككل من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتوزيع التناسبى لبنود الموارد (الخصوم + حقوق الملكية)، وبنود الاستخدامات (الأصول) والوصول إلى معرفة دقيقة بهذه القيم، ومدى حقيقة وسلامة العائد الموزع على الأسهم وعلى المساهمين فى المشروع.. بمعنى هل هو توزيع من الاحتياطات

التى كونها المشروع فى السنوات الماضية؟.

ـ تحليل العلاقات ما بين بنود وعناصر الأصول من جهة، وما بين بنود وعناصر الخصوم من جهة ثانية، وما بين الأصول والخصوم من جهة ثالثة. وبالتالى تحديد الأوزان النسبية، والتوازنات الهيكلية، والأداء الوظيفى لكل بند من بنود وعناصر الأصول، وعلاقاتها بعناصر الموارد (الخصوم، وحقوق الملكية) وبالشكل الذى يؤكد أو ينفى سلامة الإدارة وكفاءتها فى المشروع.

ـ تحديد سيولة المشروع وقدرته على سداد التزاماته قصيرة الأجل، وعدم وجود أو وجود احتمالات لتوقفه عن دفع بعض هذه الالتزامات، ومن ثم تعرضه لمتاعب ومشاكل التعثر ومن ثم استخدام سياسات التحوط والحذر المناسب للتعامل مع هذه الاحتمالات.

ومن ثم فإن الاهتمام بتحليل الميزانية وقياس مدى مرونة المركز المالى يساعد على معرفة مدى قدرة المشروع على اتخاذ الإجراءات السليمة الفعالة لتحسين موقفه المالى وسرعة وتوقيت تحقيق التدفقات النقدية التى تمكن المشروع من مقابلة التزاماته، فضلاً عن قدرته الداخلية والإيرادية وعائد الاستثمار فيه، ويضاف إلى ذلك مدى قدرة المشروع على انتهاز الفرص الاقتصادية السانحة أو التى تظهر فى السوق فجأة واقتناصها.

إلا أننا هنا نوضح أن الميزانية لها قدرات محدودة للوفاء باحتياجات المحلل المالى من المعلومات المختلفة نظراً لكونها: ـ

أ ـ الميزانية لا تعكس القيم الجارية لعناصر الأصول بسبب اتباعها واعتمادها على مبدأ التكلفة التاريخية وسياسة الحيطة والحذر فى تقييم بنود الميزانية.

ب ـ كثيراً ما يتدخل التقدير الشخصى فى تحديد بعض عناصر الميزانية وبصفة خاصة الاعتماد على الخبرة الشخصية والمهارة الفردية فى

استخدام بعض أدوات التحليل المالى أو طرق المعالجة المحاسبية للبنود والعناصر الخاصة بالقائمة المالية.. ومن ثم تخضع لعملية التفضيل الشخصى.

جـ ـ كثيراً ما لا تعكس الميزانية بعض العمليات ذات الطبيعة الاحتمالية المستقبلية والتى قد تؤثر على تقييم عناصرها وبنودها.. وبصفة خاصة بنود تحصيل المديونيات التى على العملاء وما تحتويه من ديون غير قابلة للسداد.. أو جزء من هذه الديون سيتم سداده فى مواعيد أخرى غير مواعيد الاستحقاق.

ثانياً طرق عرض الميزانية:



تعتبر طريقة عرض بنود الميزانية واتخاذها شكلاً وترتيباً معيناً من الأهمية بمكان بحيث تؤثر على سهولة أو صعوبة القيام بعملية التحليل حيث يتم تبويب عناصر الميزانية فى مجموعات.. تضم كل مجموعة منها الحسابات والعناصر والبنود ذات الطبيعة الواحدة.. وذلك حتى يمكن أن تعطى علاقات ودلالات ارتباطية واضحة ومعنى معين ومحدد عند دراسة وتحليل الميزانية.. وتضم الميزانية ثلاثة أنواع من العناصر يمكن توضيحها على النحو الذى يظهره الشكل التالى: ـ

الميزانية فى / /

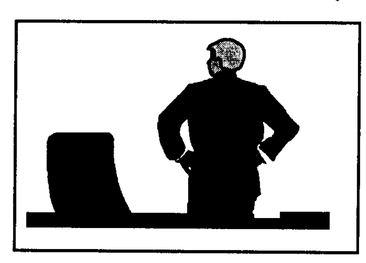
الأصول	الخصوم وحقوق الملكية
● الأصول:	**● الخصوم وحقوق الملكية**
ـ الأصول المتداولة.	**●الخصوم:**
ـ الأصول الثابتة.	ـ الخصوم المتداولة.
ـ الاستثمارات طويلة الأجل.	ـ الخصوم طويلة الأجل.
ـ بند الأراضى.	**● حقوق الملكية:**
ـ بند المبانى.	ـ رأس المال المدفوع.
ـ بند الآلات.	ـ رأس المال الإضافى.
● الأصول غير الملموسة:	ـ الأرباح المحتجزة.
ـ حقوق المعرفة.	
ـ الشهرة.	
ـ العلامات التجارية.	
● الأصول الأخرى:	
ـ آلات تم الاستغناء عنها.	

وهو نموذج بسيط لما يمكن أن تتضمنه الميزانية.

وتوجد عدة طرق لعرض الميزانية، ولا يجب تفضيل أى منها على الأخرى إلا فى ضوء مدى ملاءمتها للهدف من إعداد الميزانية.

ويتم عرض الميزانية بطريقتين هما:ـ

• الطريقة الأولى.. على شكل حساب.



وهو الأكثر استخداماً حيث تظهر الميزانية على شكل كشف حساب له جانبين: الجانب الأيمن توضع فيه الأصول مرتبة (الاستخدامات والتصرفات)، والجانب الأيسر توضع فيه الخصوم (الموارد، والمصادر)

ومن هنا فإنه يمكن عقد مقارنة سريعة بمجرد النظر إلى الموارد وكيفية الاستخدام لها، ومدى كفاءة هذا الاستخدام. فالموارد (رأس المال + الدائنون) نادرة فى ظل تعدد الاستخدامات البديلة ولها تكلفة، ومن ثم يتعين استخدامها بكفاءة ورشادة كاملة وهو ما تعكسه وتوضحه لنا الميزانية.

ويراعى فى إعداد الميزانية بهذه الطريقة ما يلى:.

- دقة التصنيف والتقويم بالنسبة للقيود الرئيسية (المجموعات الرئيسية الكلية الأساسية) للأصول والخصوم بحيث تضم كل مجموعة رئيسية (بند أساسى) العناصر الجزئية المكونة له والتى يحتويها بوضوح تام.

- اختيار المسميات الواضحة المتعارف عليها للبنود وكذا الحسابات المدرجة فى الميزانية، ومراعاة عدم إدماج البنود ذات الطبيعة المختلفة أو المتنافرة أو غير المتوافقة مع بعضها البعض لما يسببه من إرباك للمحلل المالى ومن تناقض فى عملية التحليل.

- التغاضى عن كسور العملات ووحداتها صغيرة الحجم واستخدام التقريب لأقرب ألف خاصة مع ضخامة المشروعات وضخامة أرقامها وقد يصل التقريب فى الشركات متعددة الجنسيات إلى أقرب مليون دولار.

- إظهار أرقام العام السابق للعام الذى تعد عنه الميزانية كأساس

للمقارنة، أى إظهار أرقام السنة السابقة، وفى هذا الإظهار يجب مراعاة الآتى: .

أ - يجب إظهار الرقم المقارن عن السنة المالية حتى لو لم يكن له مقابل فى السنة الحالية الجارية.

ب - إذا ما تطلب الأمر ضرورة اختلاف التبويب إدماجاً أو تفصيلاً عن العام الماضى، فإنه يجب إعادة تبويب بيانات العام الماضى على النمط الجديد الذى استحدث حتى يمكن إجراء المقارنة بشكل سليم.

جـ - إظهار الالتزامات والحقوق العرضية الاحتمالية Contingencies لتفادى مخاطر عدم أخذها فى الحسبان إذا ما تحققت أو لم تتحقق. أو ترتب على حدوثها تحمل المشروع بتكاليف ضخمة أو حصوله على إيرادات كبيرة تؤثر على مركزه المالى سلباً وإيجاباً.

وعادة ما يتم إظهار الالتزامات والحقوق العرضية من خلال وسيلتين أساسيتين هما:

الوسيلة الأولى: مذكرة تفسيرية توضيحية على الميزانية عن الالتزامات والحقوق العرضية.

الوسيلة الثانية: الطرح الشكلى من البنود بالميزانية.. فعلى سبيل المثال لو أن الأوراق التجارية (أوراق القبض) فى تاريخ إعداد الميزانية كانت تحوى أوراق قبض مخصومة ولم يستحق بعد تاريخ استحقاقها يتم خصمها على النحو التالى:

١٥٠٠ إجمالى رصيد أوراق القبض

٣٠٠ أوراق قبض مخصومة

١٢٠٠ أوراق القبض

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يتعين الاهتمام الكامل بالحسابات النظامية التى هى عبارة عن ترجمة رقمية للمذكرات والإيضاحات المتممة للميزانية والتى تأخذ شكل قيد محاسبى.. وهى تظهر بشكل مستقل عن الميزانية، كما تظهر فى جانبى الميزانية بنفس القيمة..

وتعد البنوك أكثر المؤسسات استخداماً للحسابات النظامية لكونها تناسبها ويساعد على عرض الميزانية على شكل حساب، وعلى إجراء المقارنات ما بين عناصر الموارد، وعناصر الاستخدامات حيث يوجد دائما توازى فى العرض بين كل من الخصوم والأصول، حيث نجد أن هناك توازيا ما بين الأصول الثابتة وشبه الثابتة وما بين مصادر التمويل طويلة الأجل ومتوسطة الأجل، وكذلك ما بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة.. وبالتالى يسهل إجراء المقارنات بشكل سريع وفورى وبدون مجهود وهو ما يظهره الشكل التالى للميزانية:

الطريقة الأولى: نموذج الميزانية وفقاً لكشف حساب:

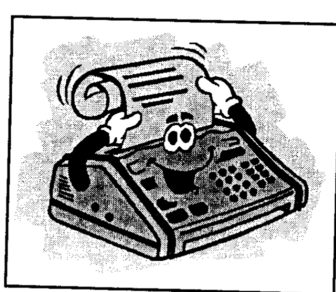
استخدامات				موارد			
أصول ثابتة				**رأس المال**			
أراضى		×		أسهم عادية		×	
مبانى (بالتكلفة)	×			**احتياطيات**			
(ناقص) مجموع الإهلاك	×	××		احتياطى قانونى	×		
مجموع الأصول الثابتة			×××	احتياطيات أخرى	×	××	
أصول شبه ثابتة				**أرباح مرحلة**			
سندات حكومية طويلة الأجل				الرصيد فى أول السنة	×		
(مقابل الاحتياطى)				أرباح العام (بعد التوزيعات)	×	××	
أصول متداولة				مجموع حقوق المساهمين			×××
				أصحاب المشروع			
بضاعة		×					
عملاء مدينين	×	×		**خصوم طويلة الأجل**			
(ناقص) مخصص الديون	×			قروض طويلة الأجل			×
المشكوك فيها		××		خصوم متداولة			
أوراق قبض		×		موردون	×		
أوراق مالية		×		أوراق دفع	×		
بنك (نقدية بالبنك)		×		مخصص ضرائب	×		
مجموع الأصول المتداولة			×××	**مجموع الخصوم المتداولة**			×××
إجمالي الأصول			×××	إجمالى الخصوم وحقوق الملكية			×××

ويلاحظ أن ترتيب الميزانية بهذا الشكل يعطى الأهمية للموجودات المادية عن غيرها من الموجودات من حيث ترتيب التناول، وهو بالطبع يتناسب مع التعامل مع المشروعات الصناعية، كما أنه يتفق مع المبدأ العام الذى يعنى باستمرارية المشروع، أما إذا رغبنا فى إنهاء المشروع والحكم على مدى سيولته فإنه يعاد الترتيب بالبدء بالأصول السائلة (النقدية بالخزينة/ وبالبنوك) ثم شبه السائلة إلى أن تنتهى إلى الأصول الثابتة.

كما أن الترتيب داخل العناصر الرئيسية بالبنود الفرعية قد سار وفقاً للأساس الذى تم اختياره وهو صعوبة التحويل إلى نقدية (حيث إن مجموعة الأصول الثابتة بدأت بالأراضى وانتهت بالآلات، والأخيرة هى أسهل الأصول تحولاً إلى نقدية، كما طبق ذات الوضع بالنسبة للأصول المتداولة، حيث بدأت بالبضاعة وانتهت إلى النقدية بالبنوك) وقد تم طرح المخصصات التقويمية من الأصول المختلفة، حيث تم طرح كل من الإهلاك والديون المشكوك فى تحصيلها من الأصول.. أى من الأصول الثابتة ومن المدينين على التوالى.

أما إذا نظرنا إلى عناصر المصادر التمويلية.. مستجدات الموارد صنفت حسب مكوناتها الرئيسية كمصادر للتمويل الذاتى والخارجى كما أن مكونات كل عنصر منها قد تم إظهارها تفصيلاً وبخاصة مكونات عنصر حقوق أصحاب المشروع.

الطريقة الثانية (عرض الميزانية على شكل قائمة):



ويعمل هذا الأسلوب على توضيح العلاقة ما بين المصادر واستخداماتها بشكل أيسر وأفضل، ومن ثم يتم تحقيق جملة أهداف من خلال عرض الميزانية على شكل قائمة هى:



- توضيح علاقات الارتباط بين كل

من المصـادر طويلة الأجل والاسـتخدامـات طويلة الأجل، وكـذا عـلاقـات الارتباط ما بين كل من المصادر والاستخدامات قصيرة الأجل ومن ثم يمكن التوصل إلى كل من:

- حساب صافى رأس المال الثابت.

- صافى رأس المال العامل.

ويتم ذلك بسهولة ويسر وفاعلية.

- توضيح ما يمكن اتخاذه من إجـراءات فى حالة زيادة أى عنصر من العناصـر عن العنصر أو العناصر المقابلة له.. وعلى سبيل المثال فى حالة زيادة الخصوم طويلة الأجل عن مجموع الأصول الثابتة وشبه الثابتة (غير المتداولة Non - Cvrent Assets) فإن الناتج الصافى يمثل زيادة فى الموارد على الاستخدامات التى تمت فى شراء هذه الأصول، الأمر الذى يعنى استخدامه فى تمويل لجـزء من الأصول المتداولة ومن ثم فإنه يتعين طرحه من رقم صافى رأس المال العامل الذى يتم حسابه وفقاً للمعادلة التالية:

صافى رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة.

وتعرض الميزانية على شكل قائمة على النحو التالى: -

أصول ثابتة					
أراضى					
بيان (بالتكلفة)	x				
ناقص مجمع الإهلاك	x	xx			
آلات					
بيان (التكلفة)	x				
ناقص مجمع الإهلاك	x	xx	xxx		
أصول شبه ثابتة					
سندات حكومية طويلة الأجل			x		
مجموع الأصول غير المتداولة				xxx	
(ناقص) الخصوم طويلة الأجل					
قروض طويلة الأجل ١٠ سنوات مثلاً				xxx	
صافى الأصول الثابتة (رأس المال الثابت)					
أصول متداولة					xxx
بضاعة	x				
عملاء (مدينون)	x				
ناقص (مخصص ديون مشكوك فى تحصيلها)	x	xx			
أوراق قبض		x			
أوراق مالية (أسهم للغير وسندات للغير)		x			
بنك		x			
مجموع الأصول المتداولة			xxx		
موردون		x			
أوراق دفع		x			
مجموع الخصوم المتداولة			xx		
صافى رأس المال العامل					xxx
صافى الأصول المستثمر فيها حقوق أصحاب المشروع ومصادره.					
رأس المال (أسهم عادية)				x	
احتياطيات					
احتياطى قانونى			x		
احتياطى شراء سندات حكومية			x	xx	
أرباح غير موزعة				x	xxx

هذا من ناحية.. ومن ناحية أخرى فإن هناك عدة أساليب لعرض البنود والعناصر والتعليق على الميزانية من بينها الآتى:

- الإيضاحات بين قوسين.
- الملاحظات أسفل القائمة.
- الجداول المساعدة.
- البنود المقابلة.

وفيما يلى عرض موجز لكل منها:

أولاً: الإيضاحات بين القوسين Paranthetceal Explanalions:

وهى تستخدم للإشارة إلى البيانات الإضافية الخاصة ببعض عناصر القوائم المالية.. مثال ذلك:

عندما ترغب شركة فى لفت انتباه قارئ الميزانية إلى القيمة السوقية الجارية لبعض الأصول الواردة فى قائمة المركز المالى على النحو التالى:

أوراق مالية (القيمة السوقية ٤٠ ألف جنيه) ٢٠٠٠ جم.

ثانيا.. الملاحظات أسفل القائمة Footnotos:

وتستخدم الملاحظات أسفل القائمة للعرض بإسهاب أكثر أو لمزيد من الإيضاح والإفصاح وإزالة الغموض الذى قد يكتنف عمليات محاسبية أو غير محاسبية أجريت على عنصر من عناصر القائمة، أو حتى للتعبير عن أحداث أو معاملات لاتتضمنها القوائم المالية.. ومن أمثلتها: الأسس التى تم تقويم المخزون السلعى بها، أو الالتزامات المالية الخاصة بالمشروع والناجمة عن ضمان ديون لمشروعات أو شركات أخرى، أو تعهدات بعقود شراء معينة، أو إجراء تغيرات فى طرق إهلاك الأصول، أو وجود حقوق أو التزامات محتملة الحدوث.. مثل:

الميزانية فى / /

الأصول المتداولة	الخصوم المتداولة
النقدية	الدائنون (٢)
المدينون	....
المخزون السلعى(١)	....
....	....
....	....

الملاحظات:

١ ـ تم تقويم المخزون السلعى على أساس التكلفة وقدرها ٢٥٠ ألف جنيه مصرى والقيمة السوقية الحالية لهذا المخزون تبلغ ٣٠٠ ألف جنيه، ويتبع المشروع طريقة الوارد أولاً يصرف أولاً First in First Out.

٢ ـ بدأت الشركة فى مفاوضات مع البنك الأهلى المصرى للحصول على قرض متوسط الأجل بمبلغ ٥ ملايين جنيه ومن المتوقع أن تتم الموافقة والحصول عليه خلال الربع الأول من العام القادم، وينص اتفاق القرض على سداده على ثلاث سنوات بقسط نصف سنوى متساوى وبفائدة ١٠٪ سنوياً.

ثالثاً: الجداول المساعدة الإيضاحية Supporting Schedules:

تحتاج بعض القوائم المالية (وبخاصة الميزانية) إلى شرح تفصيلى لبيان العمليات التى قد تتم على بعض البنود المكونة لها.. فكثيراً ما تكون بعض العناصر مدمجة فى عنصر واحد فى قائمة المركز المالى، وبالتالى يفضل أن يتم توضيح هذه العناصر والعمليات فى جدول مساعد مرفق على النحو التالى:

قائمة المركز المالى والميزانية فى / /

أراضى (١)	٢٠٥٠٠	
مبانى (٢)	٤٠٥٠٠	
آلات (٣)	٦٠٥٠٠	

بيـــــان	مجموع	أراضى (١)	مبانى (٢)	آلات (٣)
رصيد بداية الفترة		٢٠٥٠٠	٣٠٥٠٠	٥١٥٠٠
إضافة خلال الفترة		١٠٠٠	١٤٠٠	١٠٠٠٠
مجموع		٢١٥٠٠	٤٥٠٠٠	٦١٥٠٠
أصول مبيعة أو مستهلكة خلال الفترة		١٠٠٠	٥٠٠	١٠٠٠
رصيد نهاية الفترة		٢٠٥٠٠	٢٤٥٠٠	
مخصص الإهلاك المتراكم		—	١٦٠٠٠	٢٣٩٥٠
مخصص إهلاك العام		—	٤٠٠٠	٦٠٥٠
إجمالى الإهلاك		—	٢٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
تكلفة الأصل الثابت		٢٠٥٠٠	٤٠٥٠٠	٦٠٥٠٠

فالجدول المساعد أداة تعطى بيان أكثر تفصيلاً للعمليات التى تمت خلال الفترة على الأصول أو الخصوم وفقاً لما يرغب فيه معد القائمة إظهاره بصورة أكثر توضيحاً.

رابعاً: العناصر والبنود المقابلة:

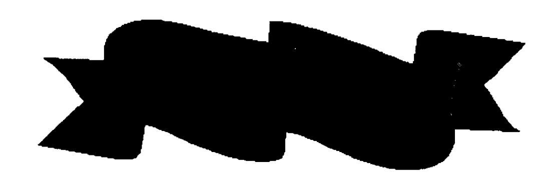
وتستخدم هذه الأداة بشكل رئيسى وأساسى عند رغبة معد قائمة المركز المالى (الميزانية) فى إيضاح العلاقة بين عناصر قائمة المركز المالى بعضها البعض.. على سبيل المثال عند الرغبة فى إيضاح العلاقة بين الأصول الثابتة ولحساب مخصصات الإهلاك أو عند الرغبه فى إيضاح

العلاقة بين الأصول الثابتة ولحساب مخصص الديون المشكوك فى تحصيلها.

ويتم ذلك بهدف إيضاح القيمة الأصلية (قبل المعالجة) لعناصر القوائم المالية.

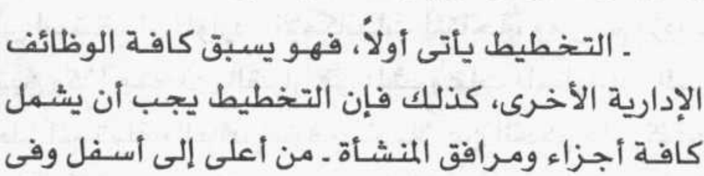
وأيا كانت طريقة العرض، فإن قائمة المركز المالى أو الميزانية ماهى إلا تسجيل لواقع المشروع فى لحظة معينة، ومن ثم فإنها ليست بالضرورة أن تكون معبرة عن ماقبل هذه اللحظة أو مابعدها.. مثلها مثل الصورة الفوتوغرافية التى يلتقطها المصور ليسجل فيها حدثا معينا أثناء لحظة، ومن ثم فإن الصورة التى تم التقاطها ليست بالضرورة مستمرة.. بل أن ما قبلها بلحظات أو ما بعدها بلحظة يختلفان عنها حتماً وبالضرورة.

إن تحليل القوائم المالية وبصفة خاصة تحليل قائمة المركز المالى (الميزانية) يرجع إلى الرغبة فى التأكد من سلامة المشروع وتأكيد أهمية الكفاءة والفعالية فى استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة، ومن ثم تزويد المستثمرين والمقرضين وكذا متخذى القرار فى المشروعات بالمعلومات التى تفيد فى تقييم المخاطر المحتملة والعائد المتوقع، فضلاً عن الحكم على كفاءة المديرين فى عملهم فى المشروع، ويتم ذلك من خلال معايير ومبادئ محاسبية تستخدم لضمان سلامة الأداء فى المنشأة.. وهو أمر يحتاج إلى أدوات فعالة للقيام بعملية التحليل.





مقدمة:



- التخطيط عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب حيث يبذل فيها جهدا لتوضيح الأهداف التى تريدها الإدارة والبحث عن أفضل الوسائل والأساليب لتحقيقها، وكذا محاولة التنبؤ (أو توقع) المعوقات التى يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليها.

- التخطيط يأتى أولاً، فهو يسبق كافة الوظائف الإدارية الأخرى، كذلك فإن التخطيط يجب أن يشمل كافة أجزاء ومرافق المنشأة - من أعلى إلى أسفل وفى جميع الاتجاهات - إذ لا يكفى أن تهتم الإدارة العليا مثلا بوضع خطط العمل، بينما يتجاهل المديرون التنفيذيون أهمية التخطيط على المستوى التنفيذى.

- يبنى التخطيط على عنصر التقدير Estimation والمرونة Flexibility، والتقدير المستقبلى لعناصر العمل والإنتاج والظروف المحيطة، والمرونة لمواجهة التغييرات والتكيف معها.

- ينقسم التخطيط إلى نوعين أساسيين، التخطيط الاستراتيجى.. والذى يركز على كيفية تحقيق الأهداف الشاملة بعيدة المدى للمنشأة ككل، والتخطيط الجارى (أو تخطيط العمليات) Operational والذى يهتم بوضع

خطط الأنشطة الدورية المتجددة للمنشأة على المدى القصير والمتوسط.

ـ تتكامل مجموعة من الأدوات والأساليب لاستكمال خطة المنشأة، منها الموازنات، السياسات، البرامج، النظم والإجراءات والجداول الزمنية وغيرها من الأدوات الإدارية المتخصصة التى تترجم أبعاد الخطط إلى مهام قابلة للتنفيذ.

ـ تحدد استراتيجية المنشأة الخط الأساسى لعملياتها وتصبغ كل شىء فيها بصيغة متميزة، وبالتالى تكون التعديلات فيها عادة بطيئة ومتباعدة فى الزمن، بعكس التخطيط الجارى الذى يتصف بالحركية والتغيير المستمر على فترات قصيرة.

عملية التخطيط The Planning Process:

سواء كان التخطيط استراتيجياً أو جارياً، فهناك منطق واحد يحكم النوعين، ومنهج واضح متفق عليه ينبغى أن يسير عليه المخططون فى كلتا الحالتين وهو ما يطلق عليه (عملية التخطيط).

وفيما يلى العناصر المميزة للعملية التخطيطية:

عملية التخطيط:

١ ـ اختيار «تحديد الأهداف» Objectives.

٢ ـ تحليل وتقييم الظروف الخارجية المحيطة مثل مستوى الأسعار، الدخل القومى، حركة التجارة الدولية، أسعار العملات الأجنبية، أسعار الفائدة، المنافسة المحلية والأجنبية، حالة النشاط الاقتصادى فى الأسواق،

٣ ـ تقدير (التنبؤ) التغييرات المحتملة فى الظروف الخارجية السابق تحليلها (تقدير الفرص والمعوقات).

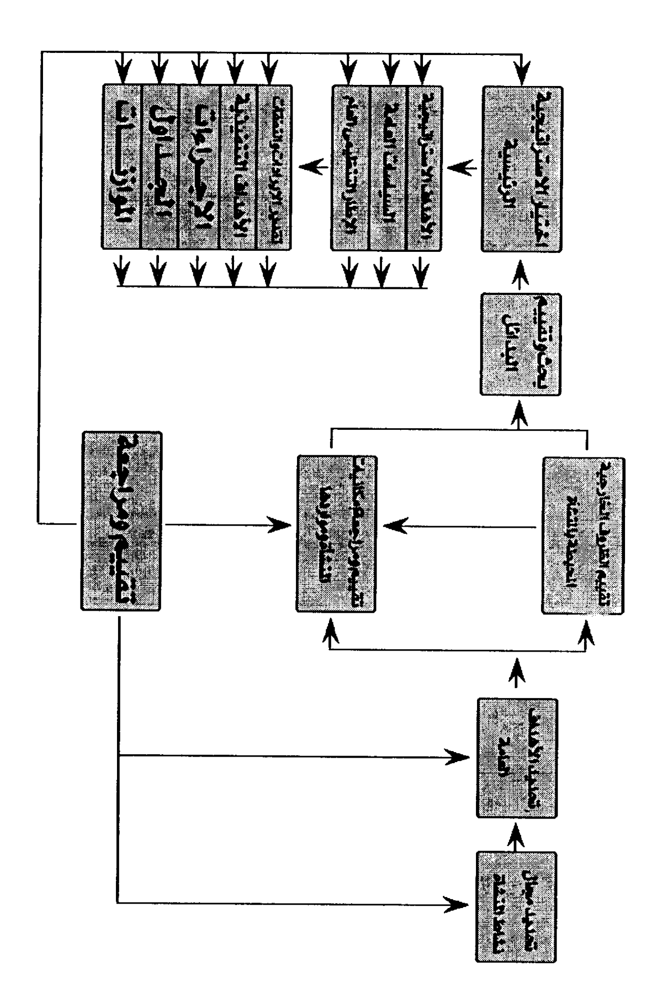
٤ ـ تقييم ظروف المنشأة الداخلية وإمكانياتها والموارد المتاحة من جانب المشكلات ونقاط الضعف التى تعانى منها من جانب آخر (تقدير إمكانيات الاستفادة من الفرص أو التأثر بالمعوقات المتوقعة)

٥ ـ بحث ودراسة بدائل العمل (الخطط البديلة) لتعظيم الاستفادة من إمكانيات المنشأة واستثمار الفرص المتوقعة، وكذا مواجهة المعوقات المتوقعة والتغلب عليها.

٦ ـ اختيار البديل الأفضل.

٧ ـ تصميم الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية لتطبيق الحل البديل الذى تم اختياره.

٨ ـ متابعة تنفيذ الخطة وتقييم النتائج المتحققة وإدخال التعديلات اللازمة لضمان الوصول إلى الأهداف المطلوبة.


تحديد مجال نشاط المنشأة
تحديد الأهداف العامة
تقييم الظروف الخارجية المحيطة بالمنشأة
تقييم ومراجعة امكانيات المنشأة ومواردها
بحث وتقييم البدائل
اختيار الاستراتيجية الرئيسية
الأهداف الاستراتيجية
السياسات العامة
الإطار التنظيمي العام
تقدير الإيرادات والنفقات
الأهداف التنفيذية
الإجراءات
الجداول
الموازنات
تقييم ومراجعة

التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المستقبل الأساسى للمنشأة والأهداف العريضة التى تسعى إلى تحقيقها. وبشكل عام فإن التخطيط الاستراتيجى يترابط مع مفهوم الاستراتيجية، وهى الأسلوب الذى تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج.

> فى تعبير بسيط، الاستراتيجية هى كيفية استفادة المنشأة من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التى تعانى منها

الخطة الاستراتيجية موجودة فى كل منشأة (أو يجب أن تكون موجودة) بغض النظر عن الحجم أو الإمكانيات (كل رجل أعمال أو مدير يعمل عادة وفقاً لاستراتيجية معينة حتى ولو لم يكن مدركا لها بوضوح).

أمثلة للتفكير الاستراتيجي:

- مؤسسة لخدمات التشغيل والصيانة تريد الدخول فى مجال المقاولات.
- شركة صناعية تسعى لزيادة التصنيع المحلى لمكونات السيارة التى تتولى تجميعها إلى ٥٠٪.
- شركة للتوزيع (تجارة داخلية) تحاول الدخول فى مجال الاستيراد.
- تنويع النشاط بحيث لا تعتمد المنشأة على إنتاج سلعة واحدة فقط.
- غزو أسواق جديدة بأساليب تسويقية مبتكرة.

تنطبق فكرة (عملية التخطيط) على التخطيط الاستراتيجى وبالتالى تمر الإدارة بعدة خطوات من أجل تكوين خطتها الاستراتيجية على النحو المبين فى الجدول التالى:

عملية التخطيط الاستراتيجى:



١ - اختيار مجال النشاط الرئيسى للمنشأة:

صناعة - تجارة - استيراد - تصدير - مقاولات - خدمات

- (تحديد طبيعة السلع أو السلعة / الخدمات التى تريد المنشأة التعامل فيها).
- (تحديد مستوى الجودة للسلع / الخدمات التى تريد المنشأة الالتزام بها).
- (تحديد السوق - أو الجزء من السوق - الذى تريد الإدارة التعامل فيه).
- (تحديد المصادر التى تريد الإدارة التعامل فيها).
- (تحديد المدى الجغرافى لنشاط المنشأة - محلى - إقليمى - قومى - عالمى).

٢ - تحليل وتقييم الظروف العامة للمنشأة:

- (تحليل وتقييم الظروف والمتغيرات الاقتصادية المحلية والدولية)
- (تحليل وتقييم الظروف فى السوق المحلى ومدى النشاط الحالى والمتوقع وأهم العوامل المؤثرة فى نشاط السوق).
- (تحليل وتقييم السياسات الحكومية المنظمة للأعمال ومدى تأثيرها على أنشطة المنشأة).

- (تحليل وتقييم الظروق الاجتماعية والسياسية السائدة والمتوقعة).

فرص فرص

Opportunitie Constraints

٣- تحليل إمكانيات وظروف المنشأة الذاتية:

- (الموارد، الأموال، المعدات، الخبرات، السمعة فى السوق).
- (الظروف الداخلية، معدلات النمو، الالتزامات المالية...).
- (التنظيم الداخلى، النظم، الإجراءات، السياسات، الخطط..).

نقاط قوة نقاط ضعف

٤- اختيار الاستراتيجية الأفضل:

- (تحديد الأهداف الاستراتيجية - الاستقرار، النمو، الانكماش).

* أهداف المبيعات والتسويق.
* أهداف الربحية.
* أهداف النمو والمركز التنافسى.

أمثلة: - زيادة المبيعات بقيمة تتراوح من ٥ إلى ١٠ ملايين جنيه سنويا خلال العشر سنوات القادمة.

- الدخول إلى أسواق خارجية جديدة لأول مرة

٥ ـ تصميم السياسات الاستراتيجية:

ـ (سياسات الإنتاج والتطوير السلعى)

ـ (سياسات الأفراد والعلاقات الإنسانية)

ـ (سياسات التجديد والابتكار التكنولوجى)

ـ (سياسات الاستثمار والتمويل)

٦ ـ تطوير التنظيم الإدارى ونظم العمل:

تمكيناً للمنشأة من تنفيذ الخطة الاستراتيجية لابد من تطوير أوضاعها التنظيمية ونظم وأساليب العمل بها بما يتماشى مع الأهداف والسياسات الاستراتيجية التى تم اختيارها.

الهدف الاستراتيجى بالتوسع والانتشار الجغرافى قد يتطلب تطوير المنشأة على أساس التنظيم اللامركزى بدلا من المركزية

التخطيط التنفيذى (تخطيط العمليات) Oerational Planning:

يهتم التخطيط التنفيذى (تخطيط العمليات) بوضع التفاصيل اللازمة لترجمة الخطة الاستراتيجية إلى عمل فعلى، وبالتالى فهناك قدر لابد منه من التداخل أو التكرار فى عمليتى التخطيط (الاستراتيجى والعمليات).

ماهو الناتج من عمليات تخطيط العمليات؟

ـ أهداف تفصيلية محددة تحديداً دقيقاً (قصير الأجل).

ـ إجراءات عمل واضحة

ـ برامج زمنية تفصيلية.

ـ موازنات تفصيلية لأوجه النشاط المختلفة.

تخطيط عمليات		ربع سنة
تخطيط استراتيجى		سنة
	١ ٢ ٣ ٤	

التخطيط الاستراتيجى يركز على فترة زمنية ممتدة من سنة إلى خمس سنوات وأكثر، بينما تخطيط العمليات يهتم بفترة السنة وتقسيماتها الفرعية (ربع سنوية، شهر، أسبوع، يوم)..

أشكال خطط العمليات:

تتخذ خطط العمليات أشكالا مختلفة حسب نوع النشاط موضع التخطيط وحسب نوع المنشأة وحجمها. وبصفة عامة فإن أهم أشكال خطط العمليات (أو ما يطلق عليها الخطط الإجرائية) ما يلى:

الموازنة:

وهى التعبير المالى عن الأنشطة المطلوب تنفيذها خلال فترة معينة وهى تقيس النفقة والعائد.

الإجراءات:

وهى تمثل خطط دائمة ينبغى اتباعها فى كل مرة يتم تنفيذ عمل معين (مثلا إجراءات فتح اعتماد مستندى أو إصدار خطاب ضمان)

الجداول والبرامج:

وهى ترتيب زمنى للأنشطة فى تتابع معين.

حقائق أساسية عن التخطيط:

- التخطيط يأتى أولاً:

إن وظائف الإدارات الأخرى جميعا تساعد فى تنفيذ الخطة، إذن، لابد أن يتم إعداد الخطة أولاً قبل الالتزام بأى شىء آخر (قارن هذه الحقيقة فى منشأة جديدة تقام لأول مرة ومنشأة أخرى قائمة بالفعل).

- التخطيط شامل:

لكى يكون للتخطيط معنى لابد وأن يشمل كل أجزاء ومستويات العمل فى المنشأة حتى يتوفر التجانس والتوافق بين عناصر المنشأة وتتجه كلها ناحية هدف واحد (أو أهداف مشتركة) ويمتنع التناقض أو التضارب بينهما.

- التخطيط عملى:

نحن لا نخطط من أجل التخطيط.. أى أن الخطط ينبغى أن تكون واقعية عملية وقابلة للتنفيذ حتى تكون فعالة ومجدية، ويكون الحكم على كفاءة وفعالية التخطيط بقياس النتائج التى تحققت ومقارنتها بالأهداف السابق تحديدها.

- التخطيط احتمالى:

أى خطة لا يمكن أن تكون مؤكدة التحقق نظراً لتغير الظروف والعوامل المحيطة بالمنشأة.. إذن لابد وأن تكون الخطة مرسومة على أساس احتمالى بمعنى أنها تأخذ فى الاعتبار احتمالات تغير الظروف ويكون هناك بدائل يمكن الاعتماد عليها فى كل حالة.

- التخطيط التزام:

إن وضع الخطة يستنفذ جهد ووقت وتكلفة، ولاشك أن الإقدام على استخدام أساليب التخطيط يفترض أن الإدارة ملتزمة بهذه الخطة ولا تحيد عنها.

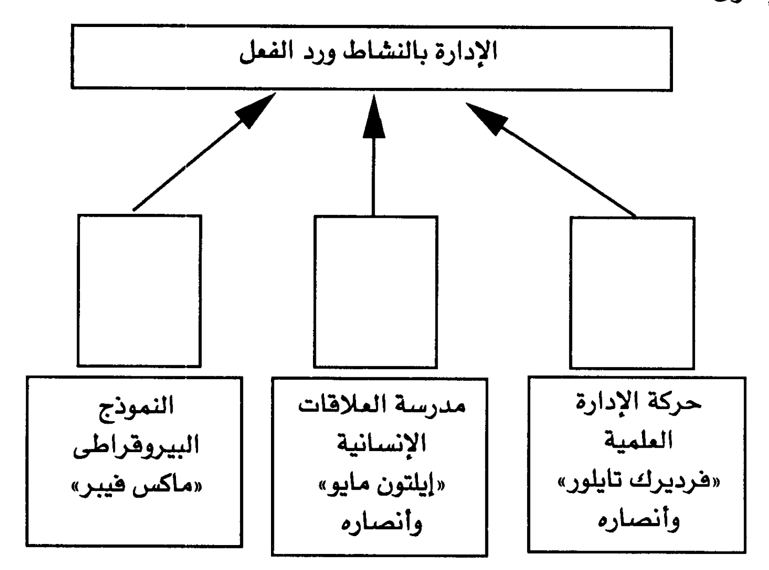
- **التخطيط يؤسس على معلومات:**

إن العبء الأساسى فى عملية التخطيط هو تجميع المعلومات السليمة الدقيقة وتكوين الفروض الصحيحة عن اتجاهات النشاط الاقتصادى وفرص الاستثمار.. وبالتالى لابد من توفير قاعدة بيانات جيدة لإمكان وضع خطط جيدة.

التخطيط والإدارة بالأهداف والنتائج:

النمط الإدارى السائد اليوم:

إن النمط الإدارى السائد اليوم فى معظم مؤسساتنا هو نمط الإدارة بالنشاط ورد الفعل، ويوضح الشكل التالى الروافد الثلاثة لهذا النمط الإدارى السائد:



النمط الإدارى السائد اليوم وروافده الثلاثة.

كيفية التمييز بين الإدارة بالنشاط ورد الفعل والإدارة بالأهداف والنتائج:

يوضح الجدول التالى مقارنة بين النمط الإدارى السائد اليوم «الإدارة بالنشاط ورد الفعل» ونمط الإدارة بالأهداف والنتائج:

وجه المقارنة	الإدارة بالنشاط ورد الفعل	الإدارة بالأهداف والنتائج
١. العبرة بـ	المشكلة الأعلى صوتاً	النتائج
٢. الشىء المهم	جعل الكلاب النائمة نائمة!!	تحقيق النتائج المتفق عليها
٣. التركيز فى الزمن	على الوقت الحاضر	على المستقبل والحاضر
٤. السلطة مستمدة من	اللائحة	متطلبات النتائج
٥. وضع الخطة	إدارة التخطيط وأخذ رأى الآخرين فيها.	الأهداف بالاتفاق
٦. درجة الالتزام	فى حدود نصوص اللوائح	«ذاتى» ونحو الرئيس
٧. طبيعة الخطة	موازنات تخطيطية «أهداف على الشيوع»	عقود بين رئيس ومرؤوسين
٨. من الذى وضع الخطة؟	إدارة التخطيط	كل رئيس ورئيسة
٩. منطق التحفيز	تطبيق اللوائح - الأخوية	تحقيق النتائج المتفق عليها
١٠. طبيعة العلاقات	رئاسية	عضوية (فى أى اتجاه من منطق النتائج)

وجه المقارنة	الإدارة بالنشاط ورد الفعل	الإدارة بالأهداف والنتائج
١١. معالجة الصراعات	بالمناورة أو اللوائح	بالمواجهة والتفهم
١٢. مسئولية المتابعة	إدارة المتابعة	ذاتية أولا ورئاسية ثانياً
١٣. تقييم الناس	عدم «هز» القارب!!	النتائج المحققة.
١٤. صفات المدير	واقعى - عملى	معلم محترم
١٥. المدير يخشى:	معارضة الأغلبية	التزامه نحو نفسه ونحو الله سبحانه وتعالى





الرقابة

مقدمة:



- الرقابة هى عملية ملاحظة نتائج الأعمال التى سبق تخطيطها، ومقارنة هذه النتائج الفعلية مع الأهداف التى كانت محددة، وبالتالى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات.

- تتخذ معايير الرقابة أشكالاً مختلفة فى المنشآت الحديثة.. منها مثلاً معايير الربحية التى تقيس الأداء العام للمنشأة، كذلك معدلات استخدام المواد فى العمليات الإنتاجية، والوقت المستنفذ فى العمل، والتكاليف المستغرقة فى الإنتاج.

- جميع معايير الرقابة يجب أن تتميز بالآتى:

أنها تتصل بالأهداف.

أنها تقيس الأداء الفعلى.

أنها تشير إلى التصحيح اللازم.

أنها تنبئ عن المشكلات قبل حدوثها.

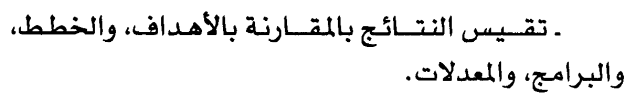
- من أساسيات الرقابة أن تكون الإدارة متنبهة وقريبة من الأحداث،

بمعنى أنها تتابع الأحداث أولاً بأول.. فالمتابعة لازمة ومكملة لها.

- الرقابة الشاملة هى الأسلوب الأفضل، إذ لا معنى للتركيز على رقابة بعض أنشطة المنشأة وترك بعضها الآخر بلا رقابة، كذلك فالرقابة المستمرة والمنتظمة هى الأفضل.

مفهوم الرقابة:





- تقيس النتائج بالمقارنة بالأهداف، والخطط، والبرامج، والمعدلات.
- تقرر إذا ما كان هناك انحراف خطير.
- تتخذ الإجراءات الكفيلة بمنع الانحرافات فى المستقبل.
- تتأكد من استمرار تحقق النتائج التى تزيد عن المستوى المحدد.

عملية الرقابة:

تبدأ عملية الرقابة، منذ أول بادرة إدارية لتحقيق شىء ما وتستمر حتى يتحقق هذا الشىء، ويتم تقويمه.. إنها تعنى مجموعة من الأدوات الرقابية، كما تفيد التصرف الإدارى أيضاً.

إن أدوات الرقابة هى مجموعة من الأساليب التى تحقق تدفقاً من المعلومات التى يمكن قياسها بالنسبة لمعدلات محددة من قبل.

ولكى نعطى مثالاً، فإن مقياس السرعة فى سيارتك هو أداة رقابة، بواسطته تستطيع قياس سرعة السيارة بالنسبة للقوانين التى تحدد السرعة فى مختلف أنواع الطرق، فإذا تجاوزت السيارة الحد الأقصى فإنك تتخذ

القرار وتصحح الموقف، وهذا هو العمل الرقابى من جانبك.

والآن.. لندرس العملية من بدايتها حتى تكشف مجموعة المبادئ التى تنطبق على كل المواقف الرقابية.

إن خطوات مرحلة الرقابة هى:

١ ـ تحديد ما نريد الرقابة عليه بدقة.

٢ ـ اختيار وحدة الرقابة.

٣ ـ تعيين المعايير أو الأسس التى سيتم ـ بناء عليها ـ قياس وحدات الرقابة.

٤ ـ إنشاء نظام للتقارير من نقطة الرقابة وإليها.

٥ ـ إجراء المقارنة الفعلية بين الوحدات الرقابية وبين المعايير.

والآن ندرس كل هذه الخطوات

١ـ تحديد ما نريد الرقابة عليه بدقة:

المعلومات الرقابية والإجراءات المبنية عليها تصبح أكثر دقة إذا كان الهدف محددا بدقة.. إن الغرض إذن أن نحدد نقاطاً معينة للرقابة لنرسل معلومات معينة. ولأجل هذا يتم تحديد نطاق العمل، وبعد ذلك لابد لنا من أن نحدد بدقة الشىء الذى نريد رقابته.

هل نحن نريد معلومات عن الجودة..؟ الكمية..؟ الوقت..؟ النفقات..؟ أم خليط من كل هذا؟

٢ ـ اختيار وحدة الرقابة:

ونحن هنا نبحث عن شىء يمكن أن نقيس به ما نريد الرقابة عليه، وقد تكون وحدة الرقابة أياً من الآتى:

كيلوات	بوصات، أقدام، أميال
ساعات	أمتار
أرطال	الدفعات
جالونات	جنيهات

وثمة أسئلة أخرى عن وحدات الرقابة هى: هل يمكن عدها؟

هل هى تمثل العمل الذى يتم؟. هل جودتها ثابتة؟. هل هى شائعة الاستخدام فى لغة التخاطب للناس فى العمل موضع الرقابة؟

٣ـ تحديد المعايير:

وهى الجداول، أو الحصص، أو الأهداف التى سوف تقاس الوحدات الرقابية بالنسبة لها.. وهذه المعايير نسبية.. مثلا نقول كيلو وات ساعة، جنيه/ للعميل، أو جنيه لكل كيلو وات / ساعة، أو فواتير لكل سكرتيرة لكل ساعة عمل، وهذه المعايير مثلها مثل باقى عناصر مرحلة الرقابة تختلف فى النوع والمدى بحسب المستوى التنظيمى، ويمكن تحديدها بطرق مختلفة، فهى قد تكون معدلات هندسية تم إعدادها أثناء تخطيط العمل، وقد تكون معايير مستمدة من الأداء السابق للعمل، أو قد تكون معدلات تم الاتفاق عليها بالتفاوض والمناقشة.

٤ـ إنشاء نظام للتقارير:

فى الوضع الأمثل، يجب أن تكون نقطة الإبلاغ عن النتائج فى موقع العمل فعلاً حتى يمكن إدخال تعديلات سريعة إذا اقتضى الأمر.

ولكن حيث إن الوضع الأمثل لا يتحقق عادة، فنحن نحتاج إلى نظامين للتقارير، الأول من نقطة العمل إلى مركز القياس والمقارنة، والثانى من مركز القياس والمقارنة إلى المدير (الذى يقرر ويتخذ الإجراءات)، وهناك بديل، هو

أن المعلومات غير المحللة يتم رفعها إلى المدير مباشرة من موقع العمل، وعلى أى حال فإنه لابد من أخذ أمرين فى الاعتبار هما: التكاليف والسرعة.

وتحتاج أدوات الرقابة إلى مكاتب، ومساحات، وأدوات مكتبية وأفراد، فهى إذن تكلف أموالاً، لكى تكون هذه الأموال أقل ما يمكن، يجب أن تكون الرقابة بقدر الإمكان بمثابة ناتج فرعى للعمل الذى يؤدى فعلاً.. ومثال ذلك أنه بدلاً من إنشاء نظم رقابية خاصة، فإن أرقام الإنتاج، وأذون المبيعات، وقوائم الدفعات المطلوبة، يمكن أن توفر المعلومات الرقابية المطلوبة.

وفى مقابل هذا الاعتبار فإن الرغبة فى السرعة قد تدفع اتخاذ إجراءات خاصة، وتتبع السرعة فى الرقابة من الوقت المستغرق فى تجميع المعلومات اللازمة، والوقت اللازم لاتخاذ قرار بشأن نتائج الرقابة.

إن تخفيض أى من هذه الأوقات الثلاثة قد يتطلب إنشاء نظم رقابية مستقلة. وكل تنظيم يسعى إلى كشف النمط المناسب له من حيث الرقابة التى تحقق التوازن بين عنصرى الاقتصاد والسرعة.

وقد كنا نتحدث ـ حتى الآن ـ عن تدفق المعلومات موقع العمل إلى مركز القياس والمقارنة، هناك تدفق آخر يجب أن نأخذه فى الاعتبار، وهو انتقال المعلومات من مركز القياس والمقارنة إلى المدير، والرغبة الأساسية التى تسيطر هنا هى تحقيق توازن بين الإسراف فى نقل المعلومات، أو حجب معلومات هامة عن المدير.

٥ ـ مقارنة الوحدات الرقابية بالمعايير:

إن لغة الأرقام لا يمكن أن تكون أكثر دقة من النظام الذى تعبر عنه هذه الأرقام.. وإن كثيرا من نظم الرقابة ليست دقيقة فى حدود ١٠٪ تقريباً.

ومعنى هذا أنه إذا حصلنا على بيانات تزيد أو تقل بنسبة ٥٪ عن المعيار المحدد، فإن ذلك يعتبر من أخطاء الرقابة، ولا يعكس بالتالى

انحـرافـات حـقـيـقـيـة فـى الواقع، ومن أجل ذلك نجـد المديرين يميلون إلى استـخـدام (المدى) بدلا من الأرقام الدقيقة.. كمعياراً للمقارنة، كأن يقول المدير مـثـلا: (أخبـرنى إذا أصبح الأداء بين ٧٠٪ و٨٠٪) بدلا من أن يقـول: أخبرنى إذا وصل الأداء إلى ٧٥٪.

وإلى جـانب أخطاء نظام الرقـابة ذاته، فـقـد تنقلب ظروف العـمل وتختلف النتائج دون أن يكون العمل خارج حدود الرقابة.

ومـادام العمل فى حدود المدى الرقابى، فإن المدير ليس بحاجة إلى أن يشغل نفسه بتفاصيل العملية الرقابية، إنه لا يستخدم مواهبه الإدارية إلا إذا بدر من المؤشرات ما ينم عن حدوث أشياء غير عادية. ويجب على المدير أن يحدد مقدماً أن مثل تلك الأمور ينبغى أن ترفع إليه فوراً، وهذا هو تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء.

اختبار عملية الرقابة:

هل هناك معايير يمكن قياس أدوات الرقابة ذاتها بالنسبة لها؟.. نعم، إن أدوات الرقابة يمكن تقويمها، وهناك بعض الأسئلة التى يمكن أن تسألها عن الرقابة:

ما الغـرض من الرقـابة؟.. هل توجد بحكم التقاليد.. أم أنها لازمة وضرورية؟

هل نقاط القياس والمقارنة أقرب ما تكون إلى مواقع العمل؟

هل عقبات الرقابة اللامركزية حقيقية.. أم مفتعلة؟.. إلى أى مستوى تنظيمى يمكن تخفيض المساءلة دون المساس بالعملية الرقابية؟

هل تتناسب أدوات الرقابة مع تكلفتها؟

هل الرقابة سريعة بالقدر الكافى؟.. هل توفر حقائق لها معنى بالنسبة للإدارة؟

هل الرقابة دقيقة إلى الدرجة الكافية؟

هل نظام الرقابة مختصر.. قابل للقراءة والفهم؟

هل نظام الرقابة قابل للتعديل؟.. هل هو فى صيغة تسمح بإيجاد ارتباط بينه وبين مصادر أخرى للمعلومات الرقابية؟

دورة التخطيط والرقابة:

تمارس الإدارة العليا فى أى هيكل تنظيمى وظائفها باتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بوضع الأهداف والسياسات طويلة الأجل المرتبطة بمناطق الأهداف تتضمن:

١ - الربح أو الربحية:

فقد يتمثل هدف الإدارة فى تحقيق مستوى محدد من الربح أو معدل معين للعائد على رأس المال فى الأجل الطويل.

٢ - المركز التسويقى وقيادة المنتج:

بتحديد الأهداف والسياسات التى تساعد على زيادة رواج منتجات الوحدة الإنتاجية سواء فى الأسواق الحالية أو فى أسواق جديدة أو من خلال تطوير هذه المنتجات بتحديد نوع أو أنواع جديدة قابلة للتصريف.

٣ - الإنتاجية:

حيث تحدد الإدارة معدل الإنتاجية الواجب تحقيقه فى الأجل الطويل لكل عنصر من عناصر الإنتاج أو المعدل العام لإنتاجية المنشأة.

٤ - الابتكار:

بتحديد أساليب ووسائل تطوير منتجات المنشأة أو طرق الإنتاج وفعالية كل منها فى تحقيق الأهداف الأخرى للإدارة.

٥ـ الموارد المالية والعينية:

على أساس تنفيذ الأهداف المختلفة لإدارة المنشأة يرتبط أساساً بتوفير موارد مالية وعينية محددة يجب أن تؤخذ فى الاعتبار مع تحديد وسائل وتوقيت تدبيرها عند إعداد الخطط طويلة الأجل للمنشأة.

٦ـ تطوير الأفراد:

عن طريق تجديد برامج التدريب والتوعية اللازمة لتنمية قدرات العاملين بالمنشأة وزيادة كفاءة أداء كل منهم.

٧ـ المسئولية العامة:

تجاه المجتمع الذى تعمل فيه المنشأة كالتقيد بالقواعد والقوانين المنظمة لنشاط المنشأة وتوفير السلع ذات الجودة والسعر المقبول، والعمل على المساهمة فى خطة التنمية الاقتصادية على المستوى القومى.

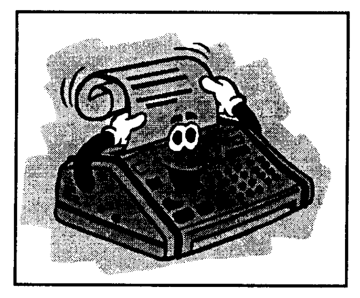
ويتطلب وضع القرارات الاستراتيجية موضع التنفيذ اتخاذ الإدارة التنفيذية قرارات تكتيكية فى شكل أساليب عمل تتضمن:

- تحديد البدائل المختلفة لتنفيذ أهداف الإدارة.
- تقييم البدائل تمهيداً لاختيار ما يحقق أهداف الإدارة.
- تحديد الاحتياجات من الموارد بصورة تفصيلية ومصادر الحصول عليها وأساليب تخصيصها.

ويرتبط استخدام الموارد بمجموعة من قرارات التشغيل التى تعمل على اتخاذ التصرفات التى تؤدى إلى تنفيذ الخطط المقررة للأهداف المرتبطة بالمناطق المختلفة.

ويوضح الشكل التالى الملامح الأساسية لقرارات التخطيط، وتكتمل دورة اتخاذ القرارات الإدارية باتخاذ مجموعة من قرارات ترتبط:

الرقابة التنفيذية:



بغـرض التـأكـد المسـتـمـر من أداء أعضـاء الهيكل التنظيـمى يتم وفقـاً لما هو مخطط.

ويتضـمن ذلك تنسيق الجهود الفردية وتنظيم عـمليـة اسـتـغـلال الموارد وتدفق العمل.

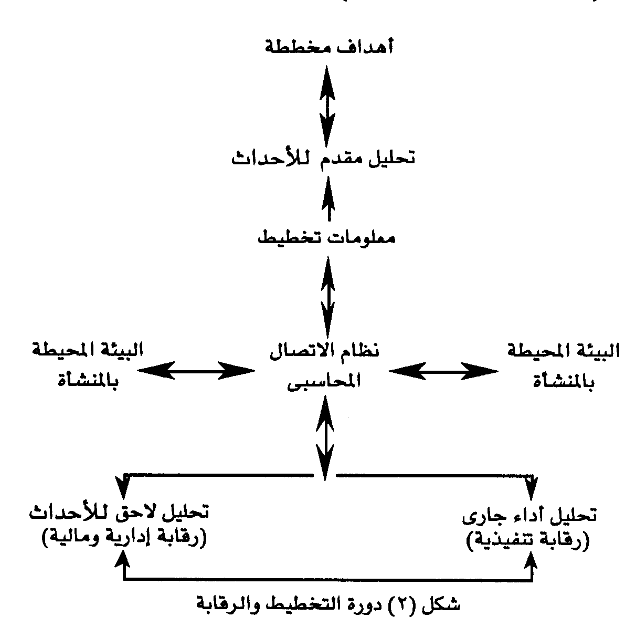
بالرقابة الإدارية المالية:

بغرض تحليل الأداء الفعلى وتقييمه فى ضوء الأهداف المقررة لقياس كفاءة هذا الأداء من ناحية وترشيد عملية التخطيط من ناحية أخرى.

	قرارات استراتيجية	قرارات تكتيكية	قرارات تشغيل
النطاق	تحديد الأهداف والسياسات والاستجابة للفرص المتاحة.	تحديد الاحتياجات من الموارد ومصادر الحصول عليها وأساليب تخصيصها.	ترتبط بالتصرفات اليومية واجبة الاتخاذ لضمان استمرارية العمل .
البعد الزمنى	ترتبط بالأجل الطويل، حيث تتعلق بأحداث مستقبلة غير مؤكدة، وتتخذ على فترات متباعدة	ترتبط بالأجل القصير حيث تتخذ كل عدة أشهر أو أسابيع أو أيام بالشكل الذى قد تتضمن معه أحداث مستقبلة غير مؤكدة	تأخذ بصورة متكررة على فترات قصيرة قد تتمثل فى أيام أو ساعات.
مصدر مدخلات البيانات	تعتمد على بيانات معظمها من خارج نطاق المنشأة. وتتطلب نوعيات ذات خصائص مختلفة من المعلومات	ترتكز على بيانات تجميعية أو تحليلية تجمع من داخل المنشأة من خلال نظم المعلومات الفرعية.	تعتمد على بيانات تتدفق من أماكن التشغيل مباشرة. ويحتاج كل قرار إلى مفردات محددة من المعلومات .
خصائص العنصر البشرى	تتطلب نوعية معينة من الأفراد ذات حساسية معينة للتعامل مع المستقبل غير المؤكد.	تتخذ بمعرفة أفراد ذوى قدرة على استخدام المعايير المختلفة للمفاضلة بين البدائل فى ضوء الأهداف المقررة .	قرارات روتينية لا تتطلب من الأفراد المرتبطين بها إلا الإلمام بقواعد وخطوات تطبيقها .

ومن ثم فإن دورة اتخاذ القرارات تبدأ بتخطيط الأحداث فى شكل خطط استراتيجية وتكتيكية ثم تصاحب عملية تنفيذ هذه الخطط باتخاذ مجموعة من القرارات التنفيذية، وتنتهى بتقييم أداء المتخذين والمنفذين للقرارات المختلفة حيث تعتبر أساس ترشيد عملية التخطيط المرتبطة بدورة تالية لاتخاذ القرارات.

وتلعب المعلومات المحاسبية دوراً هاما فى هذه العملية سواء بتخفيض حالة عدم التأكد المصاحبة لتحديد وتنفيذ الأهداف والخطط والسياسات أو بالنسبة لتوصيل ما تقرر من أهداف وخطط وسياسات إلى وحدات الهيكل التنظيمى وتنسيق العمل على تنفيذها فيما بين هذه الوحدات، أو فى الرقابة على تنفيذها من داخل أو خارج المنشأة من خلال التغذية الاسترجاعية للمعلومات (انظر إلى الشكل التالى)



شكل (٢) دورة التخطيط والرقابة

وبذلك فإن المعلومات المحاسبية تعتبر:

ـ أداة اتصال بين مستويات الهيكل التنظيمى من ناحية ومستويات هذا الهيكل والعالم الخارجى من ناحية أخرى.

ـ أداة تحليل، بما تعنيه من تحليل مقدم للأحداث (تخطيط) أو تحليل جارى (رقابة تنفيذية) أو تحليل لاحق للأحداث (رقابة إدارية ومالية).

ويوضح الشكل التالى أسلوب تبويب وترقيم المجموعات الإجمالية والعامة والمساعدة الممثلة لمفردات البيانات اللازمة لممارسة وظائف الرقابة التنفيذية متضمنة (أنشطة دراسة مصادر الأموال ـ حيازة الموارد ـ الإنتاج ـ التوزيع ـ استخدام المنتجات أو الخدمات) والرقابة الإدارية والمالية (ممثلة فى تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات المصححة).

تبويب وترقيم البيانات اللازمة لممارسة وظيفة التخطيط

(شكل ٣)

١٠٠ تحديد الأهداف

١١٠ تحليل الأهداف والقيود المفروضة على تحقيقها

١١١

... (القوائم الأولية للأهداف)

... .

١٢٠ تحليل العوامل المحددة للطلب والإنتاج أو الخدمات المتوقعة

١٢١

... (التقديرات الأولية للطلب)

... .

٢٠٠ تحليل الاحتياجات من الموارد

٢١٠ تحديد المتطلبات المتوقعة من الموارد

٢١١

... (قوائم تحديد الموارد)

... .

٢٢٠ تحويل المتطلبات من الموارد إلى موازنات تخطيطية أولية

٢٢١ موازنة الخامات

٢٢٢ موازنة العمالة

... .

٢٣٠ التحديد النهائى للاحتياجات من الموارد

٢٣١ تعديل الأهداف وتحليل الطلب

٢٣١١ ....

٢٣١٢ ....

٢٣٢ تعديل التنبؤات

٢٣٢١ ....

٢٣٢٢ ....

٢٣٣ تعديل الموازنات

٢٣٣١ ....

٢٣٣٢ ....

تبويب وترقيم البيانات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة التنفيذية

(شكل ٤)

٣٠٠ تحليل مصادر الموارد

٣١٠ تحليل درجة توفر الموارد ومصادر العرض المحتملة

٣١١ أوامر شراء

٣١٢ عقود عمالة

....

٤٠٠ حيازة الموارد

٤١٠ استلام وفحص الموارد

٤١١ تقارير الاستلام

٤١٢ تقارير الفحص

٤١٣ فواتير الشراء

....

٥٠٠ الإنتــاج

٥١٠ استخدام الموارد وتشكيل المنتجات

٥١١ تقارير استخدام الموارد

٥١٢ تقارير منتجات تامة

٥١٣ تقارير الفحص

٥١٤ تقارير تكاليف

....

٦٠٠ التوزيع

٦١٠ تسليم الإنتاج للمخازن أو العملاء

٦١١ قوائم استلام المخزون

٦١٢ فواتير المبيعات

....

٧٠٠ الاستخدام

٧١٠ استلام واستخدام المنتجات

٧١١ تقارير استلام العملاء

٧١٢ أوراق القبض

٧١٣ المدينين

٧١٤ استلام نقدية

٧١٥ مردودات مبيعات

تبويب وترقيم البيانات اللازمة لممارسة وظيفة الرقابة الإدارية والمالية

(شكل ٥)

٨٠٠ تقييم الأداء

٨١٠ تحليل وتقييم الأداء الإدارى

٨١١ تقارير الموارد

٨١٢ تقارير الأداء

٨٢٠ تحليل وتقييم الأداء المالى

٨٢١ قوائم الدخل

٨٢٢ قائمة المركز المالى

٨٢٣ تقارير عن الموازنة

٨٢٤ تقارير تدفق النقدية

٩٠٠ إجراءات مصححة

٩١٠ إعادة تقييم الأهداف والموازنات

٩١١ إعادة دراسة الأهداف والخطط

٩١٢ تصحيح النظام

ويمكن استخدام هذه التبويبات كجزء من عملية التعبير عن الأحداث الاقتصادية المختلفة المرتبطة بمنشأة ما من حيث:

- الحصول على الموارد (مدخلات).
- تحويل الموارد إلى مراكز المسئولية (نشاط اقتصادى)
- استخدام الموارد فى الإنتاج (مخرجات)
- الحصول على إنتاج أو خدمات

ويمكن اعتبار تبويب الأحداث الاقتصادية امتداداً لدليل حسابات النظام المحاسبى الموحد باعتباره يضمن العلاقات المتعددة للأحداث الاقتصادية المختلفة كما يوضح (شكل ٦).

نشاط اقتصادى

مدخلات	مراكز مسئولية	انشطة	مخرجات
١٠ موارد ثابتة ١١ أراضى وإنشاءات ١٢ مبانى .. .. ٢٠ موارد بشرية ٢١ مباشرة ٢٢ غير مباشرة ٣٠ موارد جارية ٣١ مستلزمات سلعية ٣٢ مستلزمات خدمية .. .. ٤٠ موارد نقدية ٤١ نقدية بالصندوق ٤٢ بنوك	٥٠ مراكز إنتاج ٦٠ مراكز فنية (خدمات إنتاجية) ٧٠ مراكز عمليات تسويقية ٨٠ مراكز عمليات إدارية وتمويلية ٩٠ مراكز عمليات رأسمالية	١٠٠ تحديد أهداف ٢٠٠ تحليل الاحتياجات من الموارد ٣٠٠ تحليل مصادر الموارد ٤٠٠ حيازة الموارد ٥٠٠ الإنتاج ٦٠٠ التوزيع ٧٠٠ الاستخدام ٨٠٠ تقييم الأداء ٩٠٠ إجراءات مصححة	١٠٠٠ منتجات ١١٠٠ .... ١٢٠٠ .... ٢٠٠٠ خدمات ٢١٠٠ .... ٢٢٠٠ ....

شكل (٦) تبويب البيانات والمعلومات المحاسبية طبقاً لعلاقات الأحداث الاقتصادية المختلفة

ويمكن تفصيل دليل المدخلات بنفس الأسلوب المتبع بالنظام المحاسبى الموحد فمجموعة الموارد الجارية - على سبيل المثال - تبوب تفصيلاً على أساس:

٣٠ موارد جارية

٣١٠ مستلزمات سلعية

٣١١ خامات

٣١١١ خامات رئيسية

٣١١٢ خامات مساعدة

٣١٢ وقود وزيوت وقوى محركة للتشغيل

٣١٢١ فحومات

٣١٢٢ مواد بترولية

....

....

....

....

....

٣٢ مستلزمات خدمية

٣٢١ مصروفات صيانة

....

....

كما يمكن ربط عناصر المدخلات بالنشاط الاقتصادى والمخرجات بإضافة

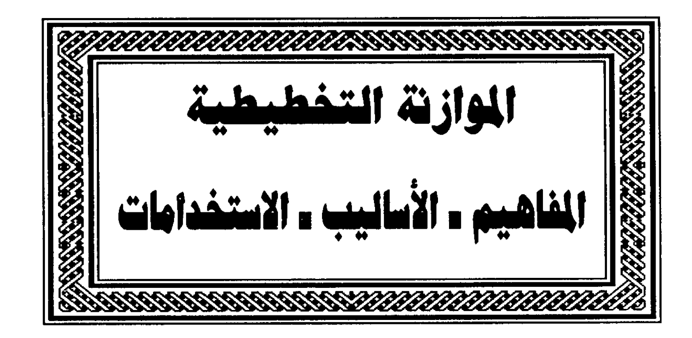
الرقم الخاص بكل تبويب يمين تبويب المدخلات، فإذا كان المنتج رقم ١٢٠٠ (مجموعة ١٠٠٠) ينتج فى مركز إنتاج رئيسى ٥٢ (مجموعة ٥) وتتم عمليات التشكيل (مجموعة ٥٠٠) باستخدام:

- عمالة مباشرة (مجموعة ٢٠) : ٢١
- خامات (مجموعة ٣٠) : ٣١١

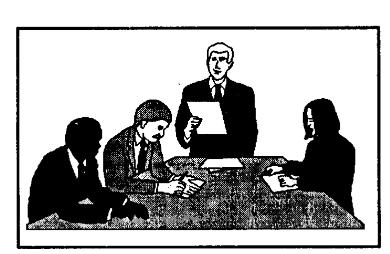
فإن التعبير عن هذه الأحداث الاقتصادية يأخذ الترقيم التالى:

منتجات		نشاط		مراكز مسئولية		مدخلات	
١٢٠٠	-	٥١٠	-	٥٢	-	٢١	للعمالة المباشرة
١٢٠٠	-	٥١٠	-	٥٢	-	٣١١	للخامات





١ - مقدمة:



عــرفت المملكة المتــحــدة نظام الرقــابة على المصــروفــات عن طريق إعداد الموازنات منذ حوالى مائتي عام تقـريبـا والتـزمت به أو قـامت بتطبيقـه أجـهزة الحكم المختلفة حينمـا رأت أنه من الضروری أن تتلاءم إيرادات المملكة مع مصروفاتها.

كمـا يدلنا التـاريخ الحـديث على أن مـصـر قـد عـرفت نظام الموازنات التخطيطية وذلك حينما اختلف مجلس شوري القوانين الذى تم تأسيسه فى عهد الخديوى إسماعيل مع مجلس النظام حول أحقية المجلس فى مراقبة مالية الدولة.

ومما لا شك فـيـه أنه حـينمـا تحـاول كل أسـرة المواءمـة بين إنفـاقـهـا ومصادر إيراداتها إنما تباشر بتطبيق نظام الموازنة التخطيطية.

١ - ١ تعريف الموازنة التخطيطية (التقديرية) وأهدافها:

هى بيـان تقديرى لخطة العمل المشتركة لفترة زمنية مقبلة ومحددة،

والهدف الرئيسى من إعدادها هو إحكام الرقابة على كافة أنواع النشاط فى الشركة أو كافة أقسامها الإنتاجية والخدمية، ويتم هذا عن طريق مقارنة الأرقام الفعلية بالأرقام التقديرية واعتبار الأرقام الأخيرة أداة أو مؤشر لقياس مدى كفاءة التنفيذ.

١ ـ ٢ أسس إعداد الموازنة التخطيطية:

ـ تحديد هدف للتنفيذ يقوم على أساس تعاون كافة المسئولية عن النشاط بالشركة.

ـ إثبات نتائج التنفيذ الفعلية.

ـ مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات الواردة بالموازنات.

ـ استخراج الفروق ودراسة أسبابها.

ـ المبادرة إلى تلافى أسباب هذه الفروق.

١ ـ ٣ أهداف الموازنة التخطيطية:

ـ تجميع آراء كافة المستويات الإدارية والتنفيذية بالشركة عند إعداد الموازنة.

ـ التوفيق بين كافة أنواع النشاط بالشركة.

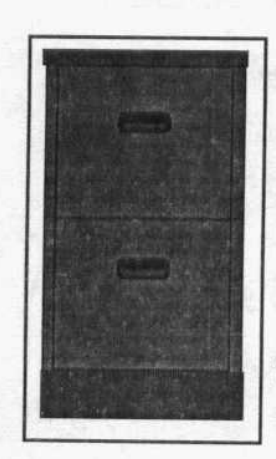
ـ مركزية الرقابة.

ـ لا مركزية المسئولية.. بمعنى المسئولية على كافة المسئولين عن إعداد وتنفيذ الموازنة.

ـ تعتبر الموازنة مؤشراً للإدارة عند اتخاذ القرارات حينما تنشأ بعض الظروف غير المنظورة والتى لها تأثير مباشر على الموازنة.

- تخطيط ومراقبة مصادر الإيراد ومصادر الصرف بهدف مضاعفة الربح.
- مباشرة المصروفات الرأسمالية والاستثمارية وتوجيهها إلى الوجهة التى تحقق أكبر عائد.
- توفير مؤشر لقياس مدى كفاءة التنفيذ أو النتائج المحققة.
- إرشاد الإدارة إلى مواطن الضعف التى تحتاج إلى معالجة والعمل على تلافيها.

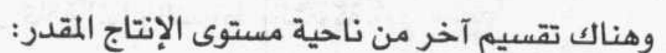
١ـ٤ أنواع الموازنات:



تنقسم الموازنات من حيث الفترة الزمنية التى تعد عنها إلى:

موازنة قصيرة الأجل: وهى التى تعد عن فترة زمنية قصيرة قد تكون ربع سنوية، أو ستة أشهر أو قد تمتد لتشمل سنة كاملة.

موازنة طويلة الأجل: وهى التى تعد لفترة زمنية تتراوح بين خمس سنوات إلى عشر سنوات.



وهناك تقسيم آخر من ناحية مستوى الإنتاج المقدر:

الموازنة الثابتة: وهى التى تعد لمستوى إنتاجى واحد.

الموازنة المرنة: وهى التى تعد لعدة مستويات إنتاجية.

أما موازنة المصروفات الرأسمالية أو الاستثمارات فتعتبر موازنة طويلة الأجل، إلا أنه يلزم إعداد موازنة رأسمالية قصيرة الأجل تتفق مع الموازنة التقديرية من ناحية الفترة الزمنية المعدة عنها.

١-٥ الموازنات النوعية الواجب إعدادها:

يجب أن يتعاون جميع العاملين بالشركة فى إعداد الموازنات التقديرية حيث يجب أن يبذل كل العاملين المعاونة الفعالة فى إعداد الموازنات لكل مركز من مراكز النشاط بالشركة سواء أكانت مراكز إنتاجية أم مراكز خدمية.

وفيما يلى على سبيل المثال الموازنات النوعية التى يجب إعدادها لتغطية أوجه النشاط النوعية المختلفة بالشركة.

- موازنة المبيعات.
- موازنة الإنتاج.
- موازنة المخزون.
- موازنة تكلفة الإنتاج.
- موازنة الخدمات المباشرة.
- موازنة العمالة.
- موازنة المصروفات الصناعية.
- موازنة المشتريات.
- موازنة مصروفات التسويق.
- موازنة مصروفات البيع.
- موازنة المصروفات الإدارية.
- موازنة المصروفات الرأسمالية أو الاستثمارية.
- موازنة المراكز الخدمية.
- الموازنة المالية وتنقسم إلى:

* موازنة نقدية.

* موازنة الائتمان.

* موازنة التشغيل والمتاجرة والأرباح والخسائر.

- الموازنة الرئيسية (المركز المالى التقديرى):

ويجب أن تتضمن تقديرات أوجه النشاط السابق الإشارة إليها الكميات إلى جانب قيمتها بالجنيه.

٦.١ تحديد فترات المراقبة:

تقسيم الفترة المالية - المعد عنها الموازنة التقديرية - إلى فترات قصيرة نسبيا - ولتكن أربعة أسابيع - وذلك بقصد إجراء المقارنة. وبذلك تكون السنة المالية من ١٣ فترة مالية يتم فيها المقارنة بين الأرقام التقديرية والنتائج المحققة. إلا أنه يستحسن مراقبة عناصر الإنتاج يومياً أو أسبوعياً طبقاً لطبيعة هذه العناصر، فالخامات والعمالة المباشرة والوقود - على سبيل المثال - تتم مراقبتها يومياً، أما الإنتاج والمبيعات فمن الأفضل إخضاعها للرقابة اليومية فالأسبوعية وذلك بصفة متكررة على مدار السنة.

٧.١ تاريخ الانتهاء من إعداد الموازنة التخطيطية:

طالما أن الموازنة سوف تعد عن سنة مالية تالية - ولتكن ١٩٩٨ - والتى تبدأ فى أول يناير فمن الواجب الانتهاء من إعداد الموازنات النوعية وإرسالها إلى إدارة الموازنات - أو لجنة الموازنات - قبل منتصف شهر سبتمبر ١٩٩٧ على أن يتم الانتهاء من إعداد الموازنة الرئيسية فى منتصف شهر نوفمبر ١٩٩٧ حتى يمكن عرضها على مجلس الإدارة لاعتمادها قبل نهاية شهر ديسمبر ١٩٩٧ يبدأ العمل بها اعتباراً من أول يناير ١٩٩٨، هذا مع العلم بأن تحديد كل هذه التواريخ إنما هو من اختصاص المراقب المالى.

٢ ـ إدارة الموازنات التخطيطية:

إذا ما أريد لنظام الرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية النجاح فلابد من وجود إدارة للموازنات التقديرية ـ أو لجنة دائمة ـ ذات كفاءة عالية وتتكون لجنة الموازنات ـ أو إدارة الموازنات من عدة أشخاص أكفاء يتم اختيار كل واحد منهم من الإدارات الإنتاجية ويعتبر المراقب المالى سكرتيراً لهذه اللجنة وقد يرأسها أحد أعضاء مجلس الإدارة.

على أنه من الضرورى توافر عدة أمور أولية إذا ما أريد توفير الثقة فى نظام الموازنة التخطيطية:

ـ تقسيم الشركة إلى عدة أقسام أو إدارات.. وهى التى سوف يعد كل منها موازنة تقديرية بمعاونة المسئول الأول عن هذا القسم أو هذه الإدارة.

ـ وجود سجلات مالية موثوق بالنتائج التى تظهرها قادرة على إعداد وتحليل المعلومات المالية التى تتطلب منها.

ـ يجب توافر رسم يوضح مراكز التكلفة التى تتفق مع مراكز الموازنات التقديرية.

ـ يجب تعريف المسئولين عن إعداد الموازنة وما هى الأهداف من إعدادها وكيفية الإعداد.

٢ ـ ١ مهام لجنة الموازنة:

تتلخص المهام الرئيسية لإدارة الموازنات ـ أو لجنة الموازنات ـ فى الآتى:

ـ تقدير البيانات والمعلومات التاريخية التى تساعد المديرين فى التنبؤات اللازمة لإعداد الموازنات النوعية المختلفة.

ـ تقديم الإجابة على الاستفسارات التى قد تنشأ عند إعداد الموازنات النوعية.

- مراجعة الموازنات النوعية المختلفة واقتراح ما يلزم من تعديلات.

- اعتماد الموازنات.

- التأكد من الانتهاء من إعداد الموازنات فى المواعيد المناسبة.

- إعداد الموازنة الرئيسية بعد الانتهاء من إعداد الموازنات الفرعية.

- إجراء المقارنات بين التقديرات الواردة بالموازنة وما أسفر عنه التنفيذ الفعلى من نتائج ودراسة أسبابها واقتراح وسائل تلافيها.

- إعداد دليل الموازنة التقديرية والذى يوضح النقاط التالية:

❖ وصف نظام الموازنات التقديرية والغرض من إعدادها وأهدافها.

❖ توضيح الخطوات التنفيذية الواجبة الاتباع عند إعداد الموازنات وإجراء المقارنات بينها.

❖ تعريف المسئوليات والواجبات الملقاة على عاتق المسئولين عن إعداد الموازنة.

❖ التقارير والبيانات المطلوبة عن كل فترة من فترات المراقبة.

❖ التواريخ النهائية التى ينتهى فيها إعداد الموازنات التقديرية أو البيانات أو التحليل والمقارنات المطلوبة.

٢-٢ المراقب المالى أو مراقب الموازنة التخطيطية:

يسمى الشخص المسئول عن الحصول على الموازنات الفرعية وتوحيدها فى موازنة واحدة حتى يكفل للموازنة التقديرية الأساسية شكلها النهائى (المراقب المالى) أو (مراقب الموازنة) ويجب أن يتمتع هذا الشخص بمعرفة كاملة بنواحى نشاط الشركة ويكون على دراية بحسابات التكاليف الصناعية.

وتتلخص واجبات مراقب الموازنة فى الآتى:

- إعداد كافة النماذج ودليل الخطوات التنفيذية اللازمة لإعداد الموازنة التخطيطية.

- تقديم كافة البيانات والتحليل ونتائج الأعمال السابقة المقترحة واحتمالات تأثيرها على نتائج الأعمال وكذلك تأثيرها على المركز المالى للشركة.

- تلقى التقديرات - الموازنات - الأولية من المسئولين عن إعدادها وإحالتها إلى لجنة الموازنة التقديرية مع رأيه بشأنها وذلك حتى تكون هذه التقديرات الأولية محل للدراسة من اللجنة بل والاعتماد.

- إعادة الموازنات التقديرية بعد اعتمادها بصفة نهائية للإدارات المختصة للبدء فى التنفيذ.

- مقارنة الموازنات التقديرية بالنتائج الفعلية وإحالتها إلى الإدارات المختصة للرد عليها وذلك تمهيداً لاتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيح المسار.

- إعداد الموازنات التقديرية الرئيسية.

٣ - الخطوات التنفيذية اللازمة لإعداد الموازنات التقديرية:

يعد مراقب الموازنة بيان كتابى - دليل إعداد الموازنة - يوضح به الخطوات التنفيذية اللازمة لإعداد الموازنة كما يبين به تاريخ إرسال الموازنات النوعية من الأقسام أو الإدارات المختلفة إلى لجنة الموازنة على أن يرفق بالدليل المشار إليه كافة النماذج التى سبق له إعدادها طبقا لما هو موضح بالبند (٢ - ٢).

- ترسل إلى لجنة الموازنة - عن طريق المراقب - التغييرات والموازنات الخاصة بكل مركز من المراكز الإنتاجية أو الخدمية مرفقاً بها تقدير مراقب

الموازنة وملاحظاته عليها وتتم مناقشتها بمعرفة اللجنة فى حضور المدير أو الرئيس المختص لتوضيح أسس ومصادر التقديرات الخاصة بكل موازنة ويتم تعديل الموازنات إذا لزم الأمر قبل اعتمادها من لجنة الموازنات.

- يتم تجميع الموازنات النوعية المختلفة ويتم إعداد الموازنة الرئيسية لعرضها على مجلس إدارة الشركة.

- إذا تم اعتماد الموازنة الرئيسية فى صورتها النهائية من مجلس الإدارة يتم إعادة توزيع الموازنات النوعية المختلفة على رؤساء أو مديرى الإدارات المختصة للبدء فى العمل بموجبها.

- يتم مناقشة النتائج الفعلية مع التقديرات الواردة بالموازنات المختلفة كل فترة زمنية ولتكن أربعة أسابيع وذلك بحضور الرئيس أو المدير المختص ويتلخص أسلوب العمل فى الآتى:

تقوم اللجنة من خلال مراقب الموازنة بإرسال الكشوف الخاصة بالبيانات الفعلية مقارنة بالتقديرات السابقة إلى الرئيس أو المدير المختص خلال فترة زمنية - ولتكن يومين - بعد انتهاء فترة المراقبة وهى أربعة أسابيع كما ذكرنا، يقوم الرئيس أو المدير المختص بدراسة هذه البيانات خلال يومين على الأكثر يرسل بعدها النتائج التى تتوصل إليها اللجنة عن طريق المراقب.

تقوم اللجنة بمناقشة الرئيس أو المدير المختص فى أسباب الفروق وغيرها من المسائل الجوهرية التى نجمت خلال فترة التنفيذ والعمل على معالجة هذه الأمور حتى يمكن تلافيها.

قد يسند إلى لجنة الموازنة مسئولية إعداد موازنة المصروفات الرأسمالية أو موازنة الاستثمارات المطلوبة وذلك لتحديد المشروعات الأكثر إلحاحاً وكذلك دراسة مدى التمويل اللازم لهذه الاستثمارات.

٤ ـ دليل إعداد الموازنة:

نورد فيما يلى دليل إعداد الموازنة الذى أصدرته إحدى الشركات العاملة فى صناعة مواد البناء فى مصر.

٤ ـ ١ تشكيل لجنة الموازنة:

تشكل لجنة الموازنة التقديرية من السادة التالى بيانهم:

ـ أحد أعضاء مجلس الإدارة	رئيساً
ـ مدير إدارة المبيعات	عضو
ـ مدير إدارة الإنتاج	عضو
ـ مدير إدارة الصيانة	عضو
ـ مدير الإدارة المالية	سكرتيرا ومراقبا

٤ ـ ٢ تقسيم العمل بين أعضاء اللجنة:



يتم تقسيم العمل بين السادة أعضاء لجنة الموازنة التقديرية كل حسب طبيعة عمله ويتم تسليم كل منهم النماذج الخاصة به وذلك على الوجه التالى:

٤ ـ ٢ ـ ١ مدير إدارة المبيعات:

ويختص بالموازنات التالية:

موازنة المبيعات ـ موازنة مصاريف التسويق والتوزيع والتخزين.

٤ ـ ٢ ـ ٢ مدير إدارة الإنتاج:

ويختص بالموازنات التالية:

موازنة تكاليف الإنتاج ـ موازنة العمالة المباشرة ـ موازنة المصروفات الصناعية ـ موازنة المشتريات.

٤ ـ ٢ ـ ٣ مدير إدارة المحاجر:

ويختص بالموازنات التالية:

موازنة إنتاج الطفلة ـ موازنة تكاليف إنتاج الرمال.

٤ ـ ٢ ـ ٤ مدير إدارة الصيانة:

ويختص بالموازنات التالية:

موازنة مصاريف صيانة المصنع ـ موازنة تكاليف المعمل ـ موازنة مصاريف ورشة الصيانة الخاصة بالسيارات.

٤ ـ ٢ ـ ٥ المدير المالي:

ويختص بالموازنات التالية:

موازنة المصروفات الإدارية ـ الموازنة المالية.

٤ ـ ٢ ـ ٦ لجنة الموازنة:

ـ إعداد موازنة المصروفات الرأسمالية والاستثمارية.

ـ مراجعة واعتماد الموازنات التقديرية المختلفة ومناقشة الفروق الناشئة عند التنفيذ.

٤ـ٣ واجبات ومسئوليات أعضاء لجنة الموازنة:

تتلخص واجبات ومسئوليات أعضاء لجنة الموازنة كل طبقا لطبيعة عمله فيما يلى:

٤ـ٣ـ١ مدير إدارة المبيعات:

أـ موازنة المبيعات:

خطوات العمل	الزمن المقدر
ـ إعداد تقديرات الكميات المزمع بيعها خلال السنة المالية التالية طبقاً لنظرية الموازنة المرنة على أن يتم تقسيم المبيعات جغرافيا أخذاً فى الاعتبار سياسة التسعير، سياسة تنمية المبيعات، ظروف السوق، المنافسة، كمية المخزون فى بداية ونهاية الفترة المالية.	أسبوع من تاريخ استلام النماذج
ـ تسليم الموازنة بعد الانتهاء من إعدادها إلى سكرتير اللجنة لعرضها على الرئيس لاعتمادها ثم توزيعها على الأعضاء المختصين.	يومين من تاريخ استلام التقديرات
ـ يتسلم من سكرتير اللجنة كشوف المقارنة بين المبيعات الفعلية والمبيعات التقديرية.	٦ أيام بعد انتهاء فترة المقارنة
ـ يوضح أسباب الفروق بين الفعلى والتقديرى كتابة ويناقش الأسباب مع اللجنة.	يومين من تاريخ استلام كشوف المقارنة.
ـ العمل على تلافى أسباب الفروق فى الفترات التالية	

ب ـ موازنة مصاريف التسويق والتوزيع والتخزين:

خطوات العمل	الزمن المقدر
ـ إعداد تقديرات مصاريف التسويق والتوزيع والتخزين بما يتفق مع حجم المبيعات المقدرة والتى يتم اعتمادها بمعرفة لجنة الموازنة أخذاً فى الاعتبار الاستفادة من خبرة السنوات السابقة وقيمة المنصرف فعلاً خلال هذه السنوات.	أسبوع من تاريخ استلام النموذج
ـ تسليم الموازنة بعد الانتهاء من إعدادها إلى سكرتير اللجنة لعرضها على الرئيس لاعتمادها ثم توزيعها على أعضاء اللجنة المختصة.	يومين من تاريخ استلام التقدير
ـ يتسلم من سكرتير اللجنة كشوف المقارنة بين المنصرف الفعلى والمصروفات التقديرية.	٦ أيام بعد انتهاء فترة المقارنة
ـ يوضح أسباب الفروق بين الفعلى والمبلغ التقديرى كتابة ويناقش مع اللجنة	يومين من تاريخ استلام كشوف المقارنة
ـ العمل على تلافى أسباب الفروق فى الفترات التالية.	

٤-٣-٢ مدير إدارة المحاجر:

موازنتى إنتاج الطفلة والرمال:

الزمن المقدر	خطوات العمل
اليوم التاسع لبدء توزيع النماذج	- يحصل على موازنة المبيعات المعتمدة من لجنة الموازنة موضحا بها الكميات الواجب إنتاجها.
٦ أيام تالية من تاريخ حصوله على النماذج	- يقوم بإعداد بيان بالخامات الواجب إنتاجها لتتفق مع حجم الإنتاج المطلوب مع بيان الكميات المطلوبة من الخامات فى كل فترة زمنية خلال السنة موضوع التقدير أخذاً فى الاعتبار كمية المخزون من الخامات بداية ونهاية كل فترة.
ذات المدة السابقة	- يقدر قيمة المصروفات الصناعية الإضافية أخذاً فى الاعتبار قيمة هذه المصروفات فى السنوات السابقة والتى يحصل عليها من الإدارة المالية وكذلك الإهلاكات.
ذات المدة السابقة	- يحصل على بيان الصيانة التقديرية الخاصة بمعدات المحاجر ووسائل النقل من موازنة مصروفات الصيانة التى يعدها مدير إدارة الصيانة.

- يسلم الموازنة التقديرية للخامات إلى سكرتير اللجنة للمراجعة والاعتماد.	اليوم السابع لحصوله على النماذج
- يحصل على الموازنات الخاصة بالخامات بعد اعتمادها من لجنة الموازنات لتنفيذها.	بعد يومين من تاريخ تسليمها للجنة
يتسلم من سكرتير اللجنة كشوف المقارنة بين الإنتاج الفعلى والتقديرى.	بعد ستة أيام من انقضاء فترة المقارنة
- يوضح أسباب الفروق كتابة ويناقشها مع اللجنة.	يومين بعد استلام كشوف المقارنة
- يعمل على تلافى أسباب الفروق فى الفترة التالية.	

٤-٣-٣ مدير إدارة الإنتاج:

أ- موازنة تكاليف الإنتاج:

الزمن المقدر	خطوات العمل
	- يتسلم موازنة المبيعات المعتمدة من اللجنة موضحاً بها كمية الإنتاج السنوى وموزعاً على فترات كل منها ٣ شهور. - يتسلم موازنة تكاليف إنتاج الخامات المباشرة المعتمدة من لجنة الموازنة. - يتسلم موازنة تكاليف أعمال الصيانة المعتمدة من لجنة الموازنة. - يعد تقديرات العمالة المباشرة مسترشداً بتكلفة العمالة فى السنوات السابقة. - يعد تقديرات وتكلفة الوقود والزيوت والكهرباء مسترشداً بتكلفة السنوات السابقة مع الأخذ فى الاعتبار ارتفاع الأسعار والمخزون فى أول ونهاية الفترة المالية. - يحصل من الإدارة المالية على تكلفة إهلاك الأصول الثابتة موزعة على مراكز التكلفة بالمصنع. - يعد موازنة المصروفات الصناعية مسترشداً بتكلفتها فى السنوات السابقة. - يسلم موازنة تكاليف الإنتاج بعد إعدادها إلى سكرتير لجنة الموازنة لعرضها على الرئيس للمناقشة والاعتماد ثم توزيعها على أعضاء اللجنة المختصين. - يتسلم الموازنة بعد إعتمادها من اللجنة ليقوم بتنفيذها. - يحصل من سكرتير اللجنة على كشوف المقارنة بين الإنتاج الفعلى والإنتاج التقديرى. - يوضح أسباب الفروق بين الإنتاج الفعلى والإنتاج المقدر كتابة ويناقشها مع اللجنة. - العمل على تلافى أسباب الفروق فى الفترة التالية.

ب ـ موازنة المشتريات:

خطوات العمل	الزمن المقدر
ـ يعد تقديرات كمية وقيمة المازوت وسائر أنواع الزيوت اللازمة للإنتاج المقدر خلال الفترة المالية مسترشداً بتكاليف السنوات السابقة أخذاً فى الاعتبار كمية المخزون فى بداية ونهاية الفترة. ـ يقدر كمية الكهرباء وقيمتها المنتظر استخدامها فى الإنتاج التقديرى مسترشداً بتكلفة العام السابق مع الأخذ فى الاعتبار ارتفاع أسعار الطاقة إن وجدت. ـ يسلم الموازنة إلى سكرتير اللجنة لعرضها على الرئيس للاعتماد ثم توزيعها على أعضاء اللجنة. ـ يتسلم الموازنة بعد الاعتماد للتنفيذ. ـ يحصل من سكرتير اللجنة على كشوف مقارنة بين الإنتاج الفعلى والتقديرى. ـ يتسلم الموازنة بعد اعتمادها من اللجنة ليقوم بتنفيذها. ـ يحصل من سكرتير اللجنة على كشوف المقارنة بين الإنتاج الفعلى والإنتاج التقديرى. ـ يوضح أسباب الفروق بين تقدير تكلفة الطاقة المقدرة والمستخدمة كتابة ويناقشها مع اللجنة. ـ العمل على تلافى أسباب الفروق فى الفترة التالية.	

٤-٣-٤ مدير إدارة الصيانة:

أ- موازنة المشتريات (قطع الغيار ومواد الصيانة):

خطوات العمل	الزمن المقدر
- يقدر كمية ونوعية قطع الغيار ومواد الصيانة الأولية اللازمة للإنتاج خلال الفترة مسترشداً بتكلفة السنوات السابقة أخذاً فى الاعتبار كمية المخزون من كل نوع فى بداية ونهاية الفترة. - يسلم الموازنة إلى سكرتير لجنة الموازنة لعرضها على الرئيس لمناقشتها واعتمادها ثم توزيعها على أعضاء اللجنة المختصين. - يتسلم الموازنة بعد اعتمادها من اللجنة ليقوم بتنفيذها. - يتسلم من سكرتير اللجنة كشوف المقارنة بين شراء الاحتياجات المقدرة والمشتريات الفعلية. - يوضح للجنة كتابة أسباب الفروق بين المشتريات التقديرية والمشتريات الفعلية. - يراعى تلافى أسباب الفروق فى الفترة التالية.	

ب ـ الموازنة التقديرية لمصروفات الإدارات الخدمية:

خطوات العمل	الزمن المقدر
ـ يتم تحديد الفترات الدورية التى تجرى خلالها أعمال الصيانة. ـ يعد تقديرات العمالة المباشرة مسترشداً بتكلفة العمالة فى السنوات السابقة. ـ يحصل من الإدارة المالية على كشوف توضح له قيمة إهلاك العدد والأدوات المستخدمة فى أعمال الصيانة. ـ يتم تقدير أعمال الإصلاح والتشغيل لدى الورش أو المصانع الخارجية. ـ يسلم الموازنة إلى سكرتير لجنة الموازنة لعرضها على الرئيس لمناقشتها واعتمادها ثم توزيعها على الأعضاء المختصين. ـ يتسلم الموازنة بعد اعتمادها من اللجنة ليقوم بتنفيذها. ـ يتسلم من سكرتير اللجنة كشوف المقارنة بين الاتفاق الفعلى والاتفاق التقديرى. ـ يوضح للجنة أسباب الفروق. ـ يعمل على تلافى هذه الفروق فى الفترات التالية.	

٤-٣-٥ مدير الإدارة المالية:

أ- موازنة المصروفات الإدارية:

الزمن المقدر	خطوات العمل
	- يتم الحصول على كشوف بالمصروفات العمومية والإدارية التى لا يمكن تخصيصها على أى من مراكز الإنتاج أو مراكز الخدمات. - يتم توزيع المصروفات العمومية والإدارية إلى مصروفات ثابتة، ومصروفات شبه متغيرة. - المصروفات الثابتة لا تمثل صعوبة فى تقديرها إذ أنها فى الغالب مؤيدة بعقود الإيجار سواء المرتبات، أتعاب الاستشاريين ومراقبى الحسابات، الإيجار. - المصروفات شبه متغيرة وهذه يجب تحليلها إلى عناصرها (ثابتة ومتغيرة) ويراعى عدم المغالاة فى تقدير العنصر المتغير حتى يمكن إحكام الرقابة عليه. - تسلم الموازنة بعد الانتهاء من إعدادها إلى اللجنة لمناقشتها ثم اعتمادها وتوزيعها على الأعضاء. - الحصول على الموازنة لبدء العمل بها. - الحصول على كشوف المقارنة بين المصروفات الفعلية والمصروفات التقديرية. - يوضح للجنة أسباب الفروق بين المصروفات التقديرية والمصروفات الفعلية. - يعمل على تلافى هذه الفروق فى الفترات التالية.

ب- موازنة المالية:

الزمن المقدر	خطوات العمل
	- من الخطوات السابقة يتضح لنا أن المدير المالى بصفته مراقبا للجنة الموازنة كان يحصل أولاً على الموازنات التقديرية ومن ثم كان يجرى عليها المراجعة الحسابية للتأكد من صحة الأرقام الواردة بها.. كما أنه بحكم كونه مراقباً حضر المناقشات الفنية والمالية التى تمت بخصوص كل موازنة وبالتالى أصبح من المتعين عليه تجميع هذه الموازنات للحصول على الكشوف المالية التالية متبعاً الشرح الوارد فى هذا الدليل. - الموازنة التقديرية. - الموازنة الائتمانية. - حساب التشغيل والأرباح والخسائر التقديرى. المركز المالى التقديرى.

٤ـ٣ـ٦ لجنة المصروفات الرأسمالية والاستثمارات:

خطوات العمل	الزمن المقدر
ـ قد يعهد للجنة الموازنة التقديرية بمهمة إعداد ودراسة المصروفات الرأسمالية والاستثمارات الجديدة وقد يتم تشكيل لجنة خاصة للاستثمارات للقيام بهذه المهام. ـ وتتلخص مهام لجنة الاستثمارات فى الآتى: ❖ تتقدم الأقسام والإدارات بالدراسات الخاصة بالمصروفات الرأسمالية أو الاستثمارات الجديدة التى يحتمل الاحتياج إليها فى السنة التالية أو السنوات التى تليها. ❖ تقدم الدراسات التى تم إعدادها إلى لجنة الاستثمارات فى وقت مبكر يسمح لها ببحث ودراسة هذه الاقتراحات. ـ يتم عقد اجتماع بين رؤساء الأقسام أو الإدارات التى أعدت دراسات المصروفات الرأسمالية والاستثمارات لمناقشة الاقتراحات المقدمة قبل إدراجها بالموازنة. ـ قد تدخل اللجنة بعض التعديلات على الدراسات المقدمة أو قد يتم اعتمادها كما هى. ـ حينما يتم اختيار بعض الاستثمارات لإدراجها بالموازنة الخاصة بالسنة التالية يتعين إعداد دراسات استثمارية أخرى تحل محل الاستثمارات التى يجب تنفيذها.	

٤-٣-٧ لجنة الموازنة التقديرية:

الزمن المقدر	خطوات العمل
	- تتسلم سكرتارية اللجنة الموازنات التقديرية المختلفة من الأعضاء فى حدود المدد الزمنية المحددة لكل منهم. - يقوم مراقب الموازنة بمناقشة كل موازنة مع المدير المختص ثم يقوم بتحرير مذكرة للعرض على رئيس اللجنة يوصيان فيها إما بإدخال بعض التعديلات أو اعتمادها كما هى. - أما إذا كانت الموازنة لا تحقق الأهداف فيعاد فحص كافة الموازنات لمعرفة أسباب القصور والعمل على تعديلها ثم إعادة العرض على الإدارة للاعتماد. - تسلم الموازنات الفرعية بعد الاعتماد إلى السادة المختصين للتنفيذ. - تتبع نفس الخطوات السابق الإشارة إليها بالنسبة لتقارير المتابعة لمعرفة أسباب الفروق ومتابعة تنفيذ التوصيات التى تتخذ لتلافى هذه الأسباب.

٤ـ ٣ ـ ٨ الإدارة المالية:

- تقوم بتقديم كافة المعاونات التى يتطلبها إعداد الموازنات التقديرية المختلفة.

- تقوم بمراجعة هذه الموازنات للتأكد من صحتها من الناحية الحسابية.

- المعاونة فى إعداد أى بيانات تحليلية تتطلبها لجنة الموازنة.

- إعداد كشوف المقارنة بين البيانات التقديرية الواردة بالموازنات المختلفة والأرقام التى تم تحقيقها فعلاً.

٥ ـ الموازنات التقديرية المختلفة:

٥ ـ ١ الموازنات التقديرية للمبيعات:

يعتبر تقدير المبيعات هو الخطوة التنفيذية الأولى فى إعداد الموازنات التقديرية، فالكميات التى يمكن بيعها من الإنتاج تعتبر هى العنصر الأساسى الذى يتم على أساسه تقدير سائر العناصر وفى مقدمتها كميات الإنتاج.

ويجب تقدير المبيعات بالكمية والقيمة نظراً لعدم التأكد من تحقيق رقم معين من المبيعات، لذا يتبع نظام الموازنة المرنة.. بمعنى إعداد عدة تقديرات للمبيعات ـ بالكمية ـ كأن تحدد بنسبة ٧٥٪ ٨٠٪ ٨٥٪... إلخ من الطاقة الإنتاجية الكلية للمصنع.

وقد يتم إعداد تقديرات المبيعات السنوية لعدة فترات كل منها أربعة أسابيع لإمكان المقارنة بين الفعلى والتقديرى. ويتم تحديد سعر بيع الوحدات ـ الألف بلوك ـ بمعرفة مجلس الإدارة وكذلك عمولة وكلاء التوزيع إن وجدوا وأى خفض أو رفع لأسعار بيع أو تغيير لنسبة عمولة الوكلاء الخاصة بالمبيعات أن يؤخذ فى الاعتبار ظروف العرض والطلب والأسعار الخاصة

بالمبيعات المقدرة وهو الأمر الذي يتطلب التعديلات اللازمة والضرورية الواجب إدخالها على الموازنة.

كما يجب أن تظهر الموازنة صافى قيمة المبيعات بعد خصم الديون المعدومة أو المشكوك فى تحصيلها.

٥-٢ تقدير الإنتاج:

ينصب تقدير الإنتاج على تقدير الكميات التى يحتمل أو من المنتظر إنتاجها خلال الفترة المالية التى تعد عنها الموازنة طبقا لما يتضح من الموازنة التقديرية للمبيعات ويتم التقدير الخاص بالأطنان وما يعادلها من وحدات.

ولأسباب عديدة منها عدم التأكد من كمية المبيعات لذا قد يكون من الأفضل عدم الاقتصار على تقدير وحيد للمبيعات أو الإنتاج، ونرى أنه من الأفضل اتباع الموازنة المرنة أعنى إعداد عدة تقديرات للمبيعات وعدة تقديرات للإنتاج على أن يتم التوفيق بين المبيعات المستهدفة لتحقيق أكبر عائد للشركة مع تقدير كمية الإنتاج الذى يتناسب مع هذه المبيعات.

وعلى إدارة المصنع - أو إدارة التخطيط أو الإنتاج - تحديد الساعات اللازمة لإنتاج الوحدات المقدرة فى كل قسم من أقسام المصنع - مراكز التكلفة - (التجهيز - التشكيل - المناولة - تجفيف - الحريق - إلخ)، وهذا الإجراء سوف يساعد على حل الاختناقات ويسهل تحقيق رقم الإنتاج المستهدف.

والتساؤل يثور حول ضرورة الاحتفاظ بمخزون من الوحدات التامة الإنتاج، فقد يكون الاحتفاظ بالحد الأدنى من المخزون لا يتناسب مع الاحتفاظ بالطاقة الإنتاجية الكاملة لوسائل الإنتاج والعمالة.

ومن ثم فعلى مجلس الإدارة اتخاذ القرار بشأن:

أيهما أفضل تخفيض تكلفة الإنتاج عن طريق رفع الطاقة الإنتاجية إلى

أعلى مستوى أو تخفيض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون؟

ويجب مواجهة هذه المشكلة فى أقرب وقت لاسيما وأن المبيعات تخضع للعوامل الموسمية والحل يتلخص فى إجابة التساؤلات الآتية:

- هل من الأفضل الاحتفاظ بالمخزون عند مستوى معين بصفة دائمة؟ أو هل يتم تخفيض كمية المخزون؟
- وللوصول إلى الحل الأمثل يجب دراسة الفوائد التى تعود على الشركة من اتباع أى من الأسلوبين.
- فاتباع أسلوب الثبات عند مستوى معين من الإنتاج يترتب عليه الفوائد التالية:
  - سهولة التخطيط التفصيلى للإنتاج.
  - الاحتفاظ بتكلفة العمالة عند أدنى مستوى لإمكان توفير الأجر الإضافى وحوافز الإنتاج.

ومن ناحية أخرى فإن الاحتفاظ بمستوى إنتاج مرتفع سوف يترتب عليه النتائج التالية:

- كبر حجم المخزون من البلوكات تامة الصنع فى الفترات التى يقل فيها الطلب.. أى فترات الركود.
- كبر المساحات المخصصة للمخزون مع تضخم تكلفة التخزين كفائدة على رأس المال المجمد فى المخزون، ارتفاع نسبة الكسر، احتمال الانخفاض الدائم لسعر البيع.

أهمية تقدير الإنتاج:

إن القيام بتغيير الإنتاج ومن ثم إعداد الموازنة التقديرية الخاصة به

يعتبر جزءا هاما من إعداد نظام الرقابة الداخلية عن طريق الموازنة التقديرية إذ يستحيل بدون الموازنة التقديرية للإنتاج التوفيق بين الجهود الخاصة بكل من المبيعات والإنتاج.

كما أنه يمكن عن طريق الكشوف الخاصة بتقدير الإنتاج تحديد أرقام كل من العمالة، الخامات، والخدمات الإنتاجية لكل من الأقسام الإنتاجية والأقسام الخدمية.

ويجب أن تؤخذ فى الاعتبار السياسة الإنتاجية التى سوف تتبعها الشركة خلال الفترة التى تعد عنها الموازنة، هل تتبع سياسة الحد الأدنى من المخزون أم سياسة مستوى ثابت من الإنتاج؟.

ويتضح لنا من تقديرات الإنتاج وما يخصها من تكاليف تقديرية، التكلفة التى يحتمل أن تبلغها لكل مصنع أو كل نوع من المنتجات على حده. فى حالة تعداد أنواع الإنتاج. وبذلك يتسنى لنا استبعاد الأنواع التى يحتمل أن تحقق ربحية أقل والتركيز على إنتاج النوعيات التى تحقق للشركة أكبر عائد. كما أن تقدير الإنتاج يحدد كمية النقدية اللازمة للحصول على هذا الإنتاج ومن ثم تساهم فى استكمال عناصر الموازنة النقدية.

تصوير موازنة الإنتاج:

يتم تجميع موازنة الإنتاج من التقديرات المختلفة لعناصر الإنتاج كالخامات، الأجور المباشرة، الطاقة (كهرباء - مازوت).. إلخ، ويتم عداد هذه التقديرات بمعرفة مهندس الإنتاج أو غيرهم من الأشخاص المؤهلين الذين يعملون بإدارة الإنتاج. وتصبح إجراءات التقدير سهلة حينما لا يكون هناك مخزون من الإنتاج التام.

إدخال بند المخزون ضمن عناصر التقدير:

حينما يعتبر المخزون التام أحد العناصر المؤثرة فى إعداد موازنة الإنتاج، فإنه من المحتم أن تحدد الشركة السياسة التى سوف تتبعها:

- هل هى سياسة الاحتفاظ بالحد الأدنى من المخزون؟
- أم هى سياسة الاحتفاظ بمستوى ثابت من الإنتاج لا يغير؟

إذ إن اتباع أى من السياستين يؤثر على كيفية تصوير موازنة الإنتاج. ومن الواضح أن أسس التقدير واحدة فى الحالتين وإنما هناك عنصر ذو أهمية قصوى ألا وهو السياسة التى تفرضها إدارة الشركة والتى سوف يترتب عليها نتائج مختلفة سوف تؤثر فى الوقت الطويل على ازدهار وربحية الشركة.

تقدير تكاليف الإنتاج:

هناك ثلاثة عناصر رئيسية يتكون منها الإنتاج:

- الخامات المباشرة.
- العمالة المباشرة.
- المصروفات الصناعية الإضافية.

ويجوز عند إعداد الموازنات التقديرية لهذه العناصر إدماج التغيرات الخاصة بالمصروفات المباشرة فى التقديرات بموازنة الخامات المباشرة.

الموازنات التقديرية للخامات ـ الطفلة والرمال:

قبل إعداد الموازنة التقديرية للخامات المباشرة، يجب أن توضع سليمة لضمان حصول الشركة فى الوقت المناسب على الخامات اللازمة للإنتاج ـ الطفلة والرمال ـ بمواصفات محددة من حيث النوع واللون إلى آخر

المواصفات الجيولوجية التى تضمن إنتاجاً جيداً.

وتعتبر إدارة الإنتاج هى المسئولة عن تقدير الكميات اللازمة للإنتاج ـ طن أو متر ـ ويتم تقديرها من واقع السجلات الخاصة بالسنوات السابقة أو طبقاً للتقديرات الفنية أو التجارب السابقة. كما يجب أن يتم تثبيت تكلفة الطن أو المتر المكعب من الخامات عند سعر معين ويستعان فى هذا المجال بالنتائج التى توضحها السجلات المالية الخاصة بالسنوات السابقة مع الأخذ فى الاعتبار أى تغير ينشأ عن ارتفاع الأسعار. وتكلفة طن الخامات المثبتة عند سعر معين هى التى تتخذ أساساً لتقييم كمية الخامات المستخدمة فى الإنتاج ولابد من الأخذ فى الاعتبار تحديد نسبة الفاقد.

وسوف تعد نماذج لتقدير تكلفة الإنتاج بالمحجر ثم بالمصنع متضمنة كافة المصروفات المباشرة كتكلفة النقل، رسوم المرور. الإتاوات.

الموازنات التقديرية للعمالة المباشرة:

يتم تقسيم المصنع إلى عدة مراكز تكلفة مع طبيعة عمل كل مركز مثل (التجهيز ـ التشكيل ـ المناولة ـ التجفيف ـ الحريق) ثم يتم حصر العمالة الإنتاجية فى كل مركز من هذه المراكز ويتم توزيعها إلى عمالة ماهرة، عمالة شبه ماهرة، وعمالة عادية ثم يؤخذ متوسط الأجر الأساسى لكل فئة من واقع كشوف الأجور وتعتبر هذه هى تكلفة العمالة المباشرة، أما المكافآت وحوافز الإنتاج فمن الإفضل إدراجها ضمن عناصر المصروفات الصناعية الإضافية. وبهذه الطريقة يتم حصر تكلفة الأجور الصناعية المباشرة وغير المباشرة. ثم يتم تجميع كشوف الأجور الصناعية المباشرة الخاصة بكافة مراكز التكلفة فى كشف واحد.

موازنة المصروفات الصناعية الإضافية:

يجب قبل البدء فى إعداد التقديرات الخاصة بالمصروفات الصناعية الإضافية أن يتم التفرقة بين ما يخص منها الأقسام أو المراكز المنتجة وما يخص الأقسام أو المراكز غير المنتجة الخدمية.

كما يجب حصر كافة المصروفات الصناعية غير المباشرة - الإضافية - وهى على سبيل المثال لا الحصر (العمالة غير المباشرة، الخامات غير المباشرة، الإيجار، الإهلاك، التأمين، الصيانة والإصلاح، الحوافز، الأجر الإضافى) كما يجب تقسيم هذه المصروفات إلى متغيرة وثابتة فالمصروفات الثابتة هى التى لا تتغير بتغير الإنتاج بعكس المصروفات المتغيرة وهى التى تزيد أو تنقص بزيادة أو نقص الإنتاج.

ومن المصروفات المتغيرة مصاريف الصيانة والإصلاح إذ إنها تتأثر بعمر الأصل وظروف وعدد ساعات التشغيل كما أن العمالة غير المباشرة تكاد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمالة المباشرة، ويجوز عند إعداد التقدير الخاص بالعمالة غير المباشرة وتحويلها إلى معدل رجل / ساعة مما يساعد فى سهولة إعداد الموازنات التقديرية.

وللخبرة السابقة فائدتها عند إعداد التقديرات الخاصة بالخامات غير المباشرة كما يمكن الرجوع إلى سجلات السنوات السابقة للاهتداء بها عند تقدير الكميات اللازمة موضوع التقدير مع الأخذ في الاعتبار ظروف التضخم وارتفاع الأسعار.

٥-٣ الموازنات التقديرية للمشتريات:

إن الهدف من إعداد موازنة تقديرية للمشتريات التى تحتاجها الشركة خلال السنة المالية هو وضع الخطة التى تسمح لها بالحصول على كافة احتياجاتها من خامات وغيرها من العناصر بأرخص الأسعار وفى الوقت

المناسب أى بعد التأكد من أن هناك مخزونا كافٍ لدى الشركة يفى باحتياجاتها لحين وصول الكميات المشتراه، كما يجب أن يؤخذ فى الاعتبار أيضاً ألا تتراكم المشتريات بالمخازن. وحيث إن هذه التعليمات قد أوصت بإعداد موازنة تقديرية للخامات اللازمة للإنتاج ـ الطفلة والرمال ـ كما أن العديد من احتياجات الشركة من المشتريات قد أدرجت فى الموازنات التقديرية الخاصة أو المتعلقة بها، كما أن شراء الأصول الثابتة للإحلال أو التجديد أو الاستثمارات فسوف تقتصر موازنة المشتريات هنا على سبيل المثال الطاقة (المازوت ـ الكهرباء ـ الغاز) وغيرها من الاحتياجات.

على أنه من الواجب تطبيق نظام مراقبة على طلبات الشراء طبقا لما يلى:

اتباع نظام الحد الأقصى والحد الأدنى ومستوى إعادة الطلب والمقصود بهذا النظام هو إعادة الطلب لشراء أصناف أو سلع معينة عندما يصل المخزون منها إلى الحد الأدنى وبحيث تتجاوز الكمية المطلوبة من هذه السلعة الحد الأقصى المحدد لها.

٥ ـ ٤ موازنة تكاليف التسويق:

ليس الغرض من مصاريف التسويق هو المحافظة فقط على المستوى الذى بلغته المبيعات بل الغرض منها أيضاً هو تنمية هذه المبيعات حتى تحقق الأرقام المستهدفة من خطة الشركة. ويتم تجميع مصاريف الدعاية والإعلان، ومرتبات العاملين بإدارة المبيعات ومصاريف التحصيل من العملاء فى مجموعة واحدة يعتبر مدير المبيعات مسئولا عنها ويتم تقسيم تكاليف التسويق إلى قسمين:

- تكاليف ثابتة
- تكاليف متغيرة.

أما المصروفات شبة المتغيرة فيتم فحصها وتقسيمها إلى عناصرها الثابتة والمتغيرة وهذا الإجراء يسهل - إلى حد كبير - تقدير هذه المصروفات هذا مع العلم بأن هناك علاقة وثيقة بين حجم المبيعات وتكلفة التسويق والرجاء أن يؤخذ ذلك فى الاعتبار عند إعداد التقديرات الخاصة بتكلفة التسويق.

ويجب أن يتعاون مدير المبيعات مع مراقب الموازنة عند إعداد التقديرات الخاصة بتكلفة السوق التى تحقق للشركة حجم المبيعات المستهدفة. ولما كان من الصعب التنبؤ بحجم المبيعات وما يخصها من تكاليف التسويق. آخذين فى الاعتبار الظروف الحالية السائدة فى السوق مهتدين بخبرة السنوات السابقة. ولا تمثل تكاليف التسويق الثابتة أية صعوبة في تقديرها فيفرض أنه ليس هناك تغيير فى سياسة البيع التى ستتبع فى السنة التالية عما كانت عليه فى السنة الحالية وأن أسعار البيع هى بذاتها دون تغيير ومن ثم يجب أن تظل تكلفة التسويق الثابتة عند نفس المستوى.

أما تكاليف التسويق المتغيرة فعادة يتم تقديرها بنسبة مئوية من رقم المبيعات وعند إعداد الميزانية المرنة تعتبر الدعاية مصروفات ثابتة.

٥ ـ ٥ موازنة التوزيع:

المقصود بنشاط التوزيع هو ضمان وصول المنتج النهائى إلى المستهلك فى موقعه. وتنقسم تكاليف التوزيع إلى عنصرين أساسيين هما:

- تكلفة النقل.
- تكلفة التخزين.

موازنة تكاليف النقل:

لما كانت الشركة فى الوقت الحالى تعهد إلى أمناء النقل الخارجيين بنقل منتجاتها إلى مواقع العملاء بأجور نقل محددة طبقاً للموقع الجغرافى

للعميل وتتقاضى نسبة معينة من أمناء النقل نظير الإشراف على عملهم وتحصيل مستحقاتهم. فإن تكلفة النقل هنا لا تتعدى أجور ورواتب العاملين بالشركة الذين يشرفون على هذه العملية بفرض أن هذا الإشراف يستغرق ساعات العمل اليومية بالكامل أو نسبة من الأجور والمرتبات بنسبة الوقت المنصرف للإشراف على أعمال متعهدى النقل. وطبيعة هذه المصروفات لا تخرج عن كونها مصروفاً متغيراً، وقد تحدد نسبة معينة من قيمة المبيعات مقابل الإشراف، والخبرة الخاصة بالسنوات السابقة والبيانات بالدفاتر أساس كبير فى تحديد هذه النسبة.

أما العمولة المحصلة من أمناء النقل فتدرج ضمن الموازنة الخاصة بالإيرادات المتنوعة.

تقدير تكلفة التخزين:

أما تكاليف التخزين فهى متعددة منها على سبيل المثال لا الحصر (الأجور والمرتبات الخاصة بأمناء المخازن الخاصة بالمنتجات التامة الصنع وكذلك الأجور والمرتبات الخاصة بالعاملين على المعدات التى تستخدم فى تفريغ المنتج التام من غرفة الفرن إلى ساحة التخزين وكذلك تحميلها على عربات النقل استهلاك الآلات والمعدات الخاصة بالتفريغ والتحميل، وكذلك قيمة الوقود الخاص بها، الصيانة والإصلاح، التأمين، المطبوعات.. إلخ).

وتنقسم هذه المصروفات إلى ثابتة ومتغيرة، وقد سبق لنا القول بأن المصروفات الثابتة لا تمثل صعوبة إذ إن أغلبها كالأجور والمرتبات والتأمين ثابتة بمقتضى عقود (عقد العمل أو بوليصة التأمين).

أما المصروفات المتغيرة فغالباً ما تقدر بنسبة معينة من المبيعات وإن كان هناك طرق أخرى لتقديرها كمصاريف الصيانة الخاصة بالأصول الثابتة فقد تقدر بنسبة مئوية من قيمة الأصل ويراعى فى تحديد هذه النسبة عدد ساعات التشغيل.

٥-٦ موازنة المصروفات الإدارية:

تتمثل تكلفة الإدارة فى كافة المصروفات العمومية والإدارية التى لا يمكن تقسيمها على الإنتاج أو تكلفة التسويق أو تكلفة الأبحاث والتجارب أو المصروفات الرأسمالية أو غير ذلك من أوجه النشاط بالشركة.

ومن أمثلة المصروفات العمومية والإدارية ما يلى:

- مخصصات مجلس الإدارة
- أتعاب مراقبى الحسابات والأتعاب القضائية.
- فوائد وعمولات البنوك.
- الإهلاكات.
- التأمين.
- التبرعات .
- المطبوعات.
- مصاريف السفر والانتقال.
- .. إلخ ما يخص الإدارة من مصروفات.

ويجب توخى الحرص والحذر عند تقدير هذه المصروفات وإلا تعذر فرض الرقابة عليها، وتتميز الكثير من المصروفات بالثبات ومن ثم لا تمثل لنا صعوبة عند التقدير ومن أمثلة المصروفات الثابتة ما يلى:

- مخصصات مجلس الإدارة.
- مرتب المحاسبين والإداريين.
- أتعاب مراقبى الحسابات والأتعاب القضائية.
- الإهلاكات.

- .. إلخ مثل الإيجار والضرائب

وتعتبر بعض المصروفات العمومية شبه متغيرة بمعنى أنها تميل إلى الزيادة بزيادة الإنتاج وإن كان ليس بالضرورة تقابل نسبة الزيادة فى المصروفات مع الزيادة فى الإنتاج ومن أمثلة ذلك:

- مصاريف السفر والانتقال.
- المطبوعات.
- استهلاك آلات التصوير والآلات الكاتبة والحاسبة.

والمصروفات شبه المتغيرة تتضمن عنصرين: إحداهما ثابت، والآخر: متغير. ولذا يتعين الفرق بينهما عند إعداد الموازنة حتى يتيسر تقدير مثل هذه المصروفات تقديراً سليماً

٥-٧ موازنة المصروفات الرأسمالية والاستثمارات:

إن تقدير المصروفات الرأسمالية ليس مهمة وقتية يمكن مباشرتها بين الحين والحين ثم نسيانها إلى أن تنشأ مشكلة خاصة بها يقتضى الأمر معالجتها، بل هى بالضرورة مهمة طويلة الأجل ذلك أن الاستثمارات فى الأصول الثابتة للإحلال أو التجديد بقصد تحسين الإنتاج وخفض التكاليف أو بقصد إنتاج نوعية جديدة تسير جنباً إلى جنب مع التقدم والنجاح فى تحقيق أهداف الشركة.

أهمية إعداد الموازنات التقديرية للمصروفات الرأسمالية والاستثمارات:

تعد الموازنة التقديرية لمصروفات رأسمالية واستثمارات لأغراض عديدة نوضحها فيما يلى:

- احتمال توسع الشركة فى نشاطها الإنتاجى لتغطية المزيد من المبيعات طبقا لما توضحه الموازنة التقديرية مما يستلزم الاحتياج إلى استثمارات

جديدة لزيادة الطاقة الإنتاجية.

- دراسة البدائل لإحلال الأصول الثابتة المستهلكة.

- تسهيل إعداد الخطط طويلة الأجل، كما تساعد فى تشكيل السياسة العامة للشركة.

- استكمال التقديرات النقدية وتدفقاتها إذ إنها تعد أحد العناصر فى التدفقات الخارجية.

- تساعد فى تكوين السياسة السليمة التى تتبع استهلاك الأصول الثابتة وإصلاحها.

- قد تفيد فى دراسة وسائل تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق شراء أصول حديثة متطورة تعطى إنتاجا أكثر بتكلفة أقل.

- قد يتضح منها احتمال استخدام العمل الآلى بدلا من العمل اليدوى.

- دراسة التكلفة الرأسمالية لتحسين وسائل الإنتاج وتوفير المزيد من وسائل الأمن الصناعى.

الموازنات الرأسمالية والاستثمارية طويلة الأجل:

وهى الموازنات التى تغطى عددا من السنوات قد تمتد لتشمل خمس سنوات أو يزيد، وكلما طالت الفترة الزمنية كلما أصبح من غير المؤكد أن يتم تحقيق التقديرات على وجه الدقة طبقاً لما جاء بالموازنة.





ما هية المحاسبة:

يعتقد بعض الأفراد أن المحاسبة تمثل مجالاً فنياً معقداً لا يستوعبه إلا المهنيون والعاملون فى هذا المجال. وفى حقيقة الأمر فإن كل شخص يمارس المحاسبة بشكل أو بآخر يومياً. فالمحاسبة تمثل فناً لعملية القياس، والوصف، وتفسير النشاط الاقتصادى.

وتعرف المحاسبة بكونها لغة الأعمال، وهى تشمل مجموعة من المفاهيم التى تحكم عملية جمع وتحليل البيانات المالية بهدف تسجيلها وتبويبها ثم تلخيص المعلومات التى تتوفر عن المعاملات المالية فى شكل محدد يمكن الاستفادة به فى اتخاذ القرارات بالمنشأة أو خارجها.

هذا بالإضافة إلى وظيفة حيوية للمحاسبة تتعلق بتفسير المعلومات المالية التى تتضمنها التقارير المحاسبية.

ومن المعروف أن الإطار للمحاسبة يتشكل من مجموعة من الفروض والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

وتتمثل الفروض المحاسبية الأساسية على.

أ - فرض الوحدة المحاسبية.

ب - فرض الاستمرار.

جـ - فرض الدورية.

د - فرض وحدة القياس النقدى.

بينما تتمثل المبادئ المحاسبية المرتبطة بقياس الدخل فى:

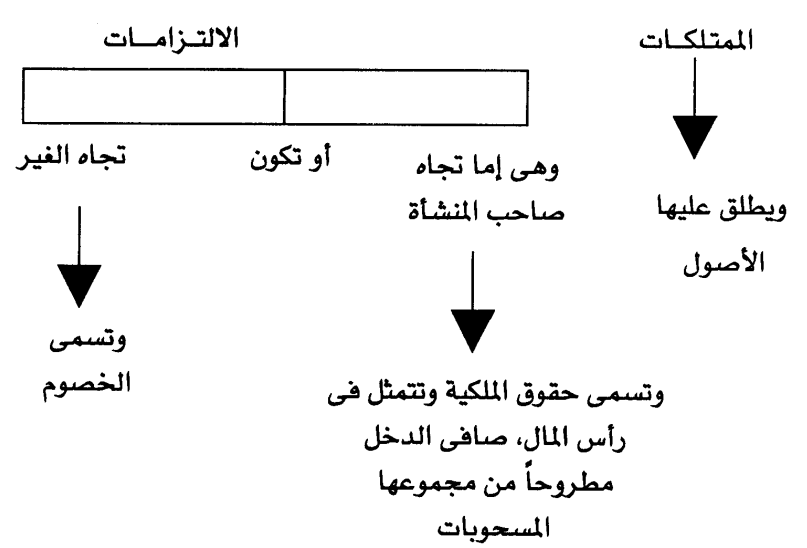
أ - مبدأ التكلفة التاريخية.

ب - مبدأ تحقق الإيرادات.

جـ - مبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات.

المعادلة المحاسبية:

إذا نظرنا إلى المنشأة بأن لها شخصية معنوية مستقلة عن شخصية أصحابها، فإن المعادلة المحاسبية التى تحقق التوازن لممتلكات المنشأة والالتزامات التى عليها تكون على النحو التالى:



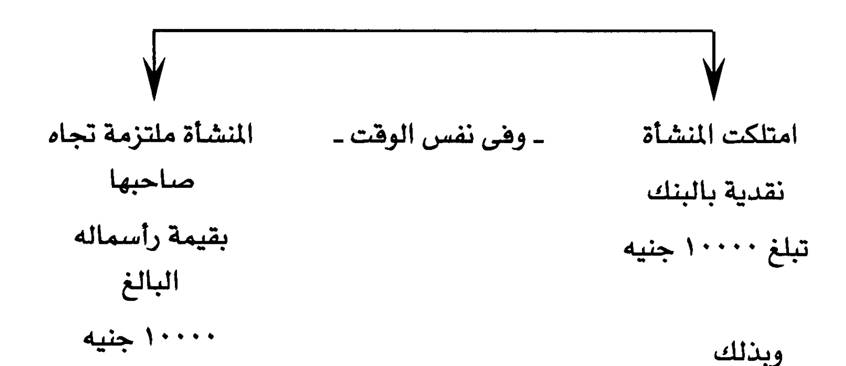
وبذلك تكون:

الأصول: = حقوق الملكية + الالتزامات المستحقة للغير (الخصوم).

مثال:

تكونت منشأة تجارية باسم محلات شريف برأسمال قدره ١٠٠٠٠ جنيه أودع نقداً فى البنك باسم المنشأة.

يمكن تحليل هذه العملية كما يلى:



وبذلك

المتلكات = الالتزامات

الأصول = رأس المال

١٠٠٠٠ جنيه نقدية بالبنك   ١٠٠٠٠ جنيه حق الملكية

ويمكن التعبير عن ذلك الوضع باستخدام الميزانية فى هذه اللحظة كما يلى:

الميــزانيـــة

الأصول		رأس المال والخصوم	
١٠٠٠٠	نقدية بالبنك	١٠٠٠٠	رأس المال
١٠٠٠٠		١٠٠٠٠	

ملاحظة: يمكن التعبير عن الميزانية بقائمة المركز المالى.

لقياس نتيجة النشاط (الربح أو الخسارة).

باستخدام المعادلة المحاسبية:

١ ـ لابد من وجود مركز مالى فى أول المدة ومركز مالى فى آخر المدة.

٢ ـ تحسب حقوق الملكية فى أول المدة وفى آخر المدة.

٣ ـ نقارن بين حقوق الملكية فى أول المدة وفى آخرها.

فإذا زادت فهذا معناه حدوث أرباح، وإذا نقصت فهذا معناه حدوث خسائر.

مثال:

عند بداية النشاط كان:

النقدية ٣٠٠٠ جنيه. البضاعة ٤٠٠٠ جنيه. المدينون ٣٠٠٠ جنيه. الأثاث ٥٠٠٠ جنيه. الدائنون ٢٥٠٠ جنيه.

وفي نهاية المدة كانت:

النقدية ٤٠٠٠ جنيه. البضاعة ٣٠٠٠ جنيه. المدينون ٢٥٠٠ جنيه. الأثاث ٥٠٠٠ جنيه. الدائنون ١٥٠٠ جنيه.

احسب نتيجة النشاط.

الميزانية فى بداية النشاط

الأصــول		خصــوم رأس المــال	
٣٠٠٠	نقدية	١٢٥٠٠	رأس المال (مستنتج)
٤٠٠٠	بضاعة	٢٥٠٠	دائنون
٣٠٠٠	مدينون		
٥٠٠٠	أثاث		
١٥٠٠٠		١٥٠٠٠	

الميزانية فى نهاية النشاط

الأصــول		خصــوم رأس المــال	
٤٠٠٠	نقدية	١٣٠٠٠	رأس المال (مستنتج)
٣٠٠	بضاعة	١٥٠٠	دائنون
٢٥٠٠	مدينون		
٥٠٠٠	أثاث		
١٤٥٠٠		١٤٥٠٠	

∴ صافى الربح = رأس المال آخر المدة – رأس المال أول المدة.

الزيادة فى حق الملكية = ١٣٠٠٠ – ١٢٥٠٠ = ٥٠٠ جنيه.

المصطلحات الفنية للمعادلة المحاسبية

الأصول:

الثابتة: أى الممتلكات التى تستخدم فى النشاط ولا تحمل عليها المنشأة بهدف إعادة بيعها، مثل الأراضى - المبانى - الأثاث - السيارات - الآلات - المعدات.

المتداولة: أى الممتلكات التى تدور خلال دورة النشاط العادى (سنة) لتحقق الربح والسيولة، فالهدف من الحصول على البضاعة مثلاً هو إعادة بيعها مثل:

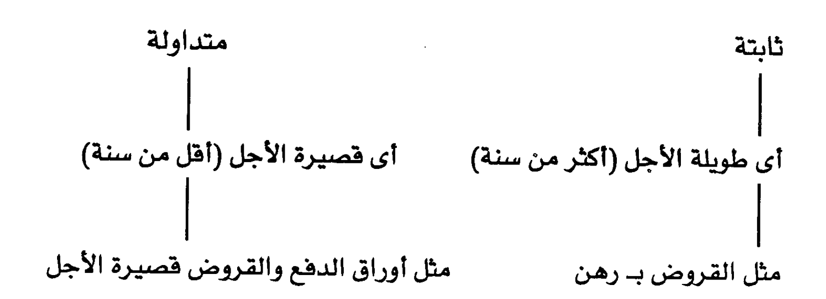
بضاعة ــــــ مدينون ثم ــــــ (أوراق قبض: كمبيالات

سندات أذنية - أوراق تجارية) ثم ــــــ النقدية: (خزينة - بنك).

وفى حالة توافر سيولة فائضة يمكن شراء أوراق مالية مثل الأسهم والسندات، وهى بمثابة أصول متداولة.

الخصوم: هى ديون على المنشأة لصالح الغير.

وهى



رأس المال:

ويمثل قيمة المساهمة المدفوعة من صاحب المنشأة لإعداد مركز الشركة فى بداية ممارسة العمل. وقد يكون جزءا من رأس المال مدفوع نقداً، وقد يتم سداد جزء من رأس المال فى صورة تقديم أصول عينية مثل أراضى أو مبانى.

وبذلك يمكن تصوير الميزانية مبوبة تبويباً سليماً فى نهاية المدة المحاسبية بالشكل التالى:

الميزانية فى / /

خصوم وحقوق الملكية | أصول

حقوق الملكية			أصول ثابتة		
رأس المال	×		عقار: مبانى	×	
الأرباح	×		: أراضى		
المطلوبات		××	آلات	×	
خصوم متداولة			معدات	×	
أوراق دفع	×		أثاث	×	
قروض قصيرة الأجل	×		مجموع الأصول الثابتة		××
السحب على المكشوف	×		أصول متداولة		
			بضاعة	×	
خصوم ثابتة			مدينون	×	
القرض بـ رهن	×		أوراق قبض	×	
الديون طويلة الأجل	×		نقدية	×	
		××	أوراق مالية	×	
			مجموع الأصول المتداولة		××
		×××			×××



بالرجوع إلى التحليل السابق عند مناقشتنا للمعادلة المحاسبية تبين لنا أن هذه المعادلة يجب أن تحقق التوازن بعد كل معاملة محاسبية كما يلى:

الأصول = رأس المال (حقوق الملكية) + الالتزامات.

وترتبط فكرة القيد المزدوج بما يعرف بدفتر الأستاذ. ويتكون هذا الدفتر من مجموعة من الحسابات كل منها يوضح به العنوان الخاص بالحساب مثل: (حساب السيارات، والمبانى..).

وطبقاً لنظام القيد المزدوج يتم إجراء قيد بعد كل معاملة مالية بحيث يكون للقيد طرفين: إحداهما مدين، والآخر دائن. ويكون مجموع قيد كل طرف منهما يساوى مجموع قيمة الطرف الآخر (كما هو الحال فى المعادلة المحاسبية).

لاحظ أن كلمة (مدين) تعنى التسجيل أو القيد فى الجانب الأيمن من الحساب. وكلمة (دائن) تعنى القيد فى الجانب الأيسر، ولا تعنى كلمة الدائن موقفاً مفضلاً أكثر مما تعنى كلمة مدين. فقط فإن الكلمة تخص ارتباط كل منهما بجانب معين فى حساب الأستاذ.

ويأخذ الحساب الشكل التالى:

اســـم الحســــــاب

الجانب الأيمن	الجانب الأيسر
(مدين)	(دائن)

التعبير عن عناصر المركز المالى وحسابات النتيجة بلفظى مدين ودائن.

- المدين: { ❖ الأصول ❖ المصروفات }

- الدائن { ❖ الالتزامات ورأس المال ❖ الإيرادات }

والأصول والمصروفات تزيد بجعلها مدينة وتنقص بجعلها دائنة بينما الخصوم ورأس المال والإيرادات تزيد بجعلها دائنة وتنقص بجعلها مدينة.

الدفاتر المستخدمة:

يمكن تلخيص أهم الدفاتر المستخدمة وأكثرها شيوعاً فيما يلى:

١ـ دفتر اليومية العامة:

وهو دفتر إلزامى أى يلتزم كل تاجر بإمساكه طالما أن رأس ماله يزيد عن ١٠٠٠ جنيه وهو موثق فى الشهر العقارى وبرقم الصفحات.

ويتم التسجيل فيه باستخدام نظام القيد المزدوج، وفقاً للتسلسل التاريخى للعمليات، يوم بيوم.

٢ـ دفتر الجرد:

وهو دفتر إلزامى أيضاً تقوم فيه المنشأة بتحليل عناصر مركزها المالى مع تحليل مكونات المخزون السلعى وبيان مفردات الأصول وأسس تقويمها

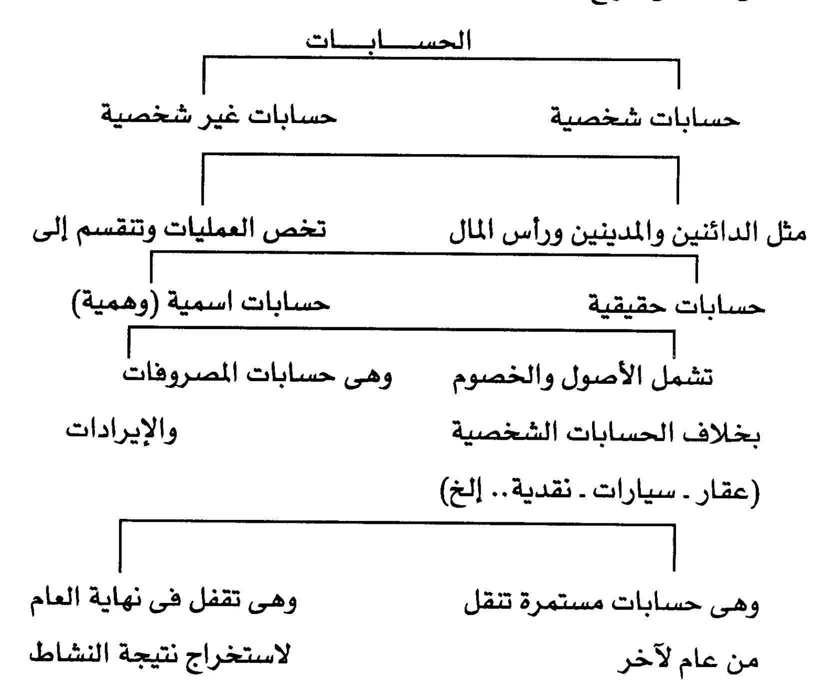
٣ـ دفتر الأستاذ العام:

هو دفتر اختيارى الهدف منه تبويب العمليات، حيث يتم تخصيص صفحة لكل عملية بحيث ترحل إليها كل المبالغ التى تخص هذه العملية فقط. وبالتالى يمكن معرفة موقف العملية بمجرد الرجوع إلى هذه الصفحة دون الحاجة إلى الرجوع إلى دفتر اليومية بالكامل.

ويلاحظ أن ترحيل العمليات التى سجلت فى اليومية إلى دفتر الأستاذ العام يتم أيضاً يوما بيوم مثل اليومية العامة تماماً.

ويحتوى دفتر الأستاذ العام على كل الحسابات المترتبة على قيود اليومية.

س: ما هى أنواع الحسابات؟



خطوات الترحيل:

١ ـ حدد الحساب المطلوب الترحيل إليه.

٢ ـ حدد طبيعة الحساب فى القيد (مدين أم دائن).

٣ ـ توجه إلى الحساب فى الجانب الذى يعبر عن طبيعته واكتب المبلغ المناظر له.

٤ ـ اذكر الطرف الآخر للقيد فى خانة البيان.

خطوات الترصيد:

يقصد بذلك استخراج موقف الحساب أى مدين أم دائن؟ وبكم؟

١ ـ أوجد مجموع الجانب الأكبر.

٢ ـ انقل مجموع الجانب الأكبر إلى الجانب الآخر على نفس السطر.

٣ ـ أوجد الفرق بين مجموع الجانبين ويسمى رصيد مرحل.

٤ ـ انقل الرصيد إلى الجانب العكسى ويسمى رصيد منقول.

ميزان المراجعة:

هو كشف أو بيان بمجاميع وأرصدة جميع الحسابات المفتوحة فى دفتر الأستاذ العام، ولابد من أن يكون متساوى الجانبين.

س: فسر ما سبب توازن ميزان المراجعة؟

السبب أن تسجيل العمليات فى اليومية مبنى على فكرة القيد المزدوج التى تنص على أن المبلغ المدين للقيد = المبلغ الدائن.

وعند الترحيل إلى دفتر الأستاذ العام تكون الترحيلات المدينة = الترحيلات الدائنة.

.: بترصيد الحسابات لابد وأن يكون مجموع الأرصدة المدينة = مجموع الأرصدة الدائنة.

.: لابد وأن يتوازن ميزان المراجعة.

س: هل يعبر توازن ميزان المراجعة دائما عن صحة العمل المحاسبى؟

الأساس: أن الميزان يتوازن إذا كانت العمليات المحاسبية فى مرحلة تسجيلها باليومية وترحيلها للأستاذ وترصيد الحسابات صحيحة. ولكن هناك بعض الأخطاء التى لا يؤثر حدوثها على توازن ميزان المراجعة مثل:

أ ـ الأخطاء المعوضة: أى حدوث خطأ أو أكثر من الجانب المدين لقيد أو أكثر مع خطأ أو أكثر فى الجانب الدائن لقيد أو أكثر.

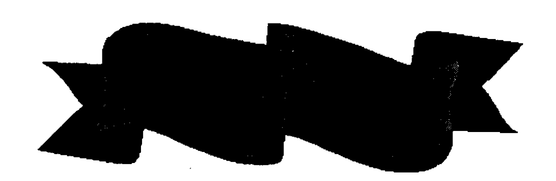
ب ـ أخطاء الحذف: أى نسيان تسجيل قيد بالكامل.

ج ـ الأخطاء الفنية: أى أخطاء فى استخدام الحساب المناسب.

الدورة المحاسبية:

يمكن تلخيص الدورة المحاسبية (المستندية) بالشكل الإيضاحى التالى:

مستندات (فواتير ـ ايصالات) ـــــــ دفتر اليومية العامة ـــــــ دفتر الأستاذ العام ـــــــ ميزان المراجعة: (حسابات النتيجة لاستخراج نتيجة النشاط ـ الميزانية لقياس المركز المالى).





الإهلاك نفقة تعبر عن مقابل خدمة الأصول الثابتة ومساهمتها فى النشاط الإنتاجى، ومن ثم يتعين حسابه وتحميله على حسابات النتيجة سواء كانت نتيجة العام فائضاً أو عجزاً ويعرف الإهلاك بأنه «توزيع تكلفة الأصل القابل للإهلاك على مدى عمره الإنتاجى بطريقة مناسبة».

القواعد الخاصة بالإهلاك:

حظى موضوع الإهلاك بجدل متعدد الجوانب بين الكتاب والمحاسبين، لذلك كان منطقياً أن يتناول النظام المحاسبى تلك الجوانب وغيرها بهدف وضع قواعد عامة تلتزم بتطبيقها وحدات القطاع العام، ويمكن إبراز القواعد الأساسية التى أخذ بها النظام المحاسبى بخصوص الإهلاك فى الجوانب التالية:

١ ـ أساس حساب الإهلاك.

٢ ـ تاريخ بدء الإهلاك.

٣ ـ طريقة حساب الإهلاك.

٤ ـ طريقة إثبات الإهلاك.

٥ ـ افتراضات معدلات الإهلاك.

٦ ـ الأصول المهلكة دفترياً والمستخدمة فى الإنتاج.

٧ ـ الإهلاك الطارئ للأصل.

أولاً أساس حساب الإهلاك:

أقر النظام المحاسبى الموحد التكلفة التاريخية كأساس لتحديد القيمة الخاضعة للإهلاك، وتتمثل فى تكلفة الأصل حتى يكون معداً للاستعمال، ولا تستبعد منها أية قيمة مقابل النفاية أو الخردة.

وبخصوص مشكلة ارتفاع أسعار الأصول الثابتة نص النظام على أنه من الضرورى تدبير الفرق بين التكلفة الاستبدالية والتكلفة التاريخية للأصل وذلك للمحافظة على القوى الإنتاجية للمال المستثمر بالوحدة، ويعتبر مقابل فروق التكلفة الاستبدالية كاحتياطى عام عند توزيع الأرباح، ويظهر ضمن الاحتياطيات باسم «احتياطى ارتفاع أسعار الأصول» ويتضح من ذلك أن النظام عالج مشكلة ارتفاع أسعار الأصول كما يلى:

١ - نص النظام على ضرورة تدبير فروق التكلفة الاستبدالية دون أن يحدد كيفية ذلك.. وتجدر الإشارة فى هذا الصدد إلى أن القرار الوزارى رقم ٩٥٨ لسنة ١٩٦٧ ينص على تجنب ٥٪ من صافى الربح لتكوين احتياطى ارتفاع أسعار الأصول الثابتة.

٢ - أتبع النظام أساس التكلفة التاريخية عند حساب أقساط إهلاك الأصول كبند من بنود الاستخدامات مع معالجة فروق التكلفة الاستبدالية كتوزيع أو تصرف فى الفائض.. الأمر الذى يترتب عليه إهمال المحاسبة على هذه الفروق فى السنة التى تحقق فيها الوحدة خسارة صافية. ومن ثم فإن النظام المحاسبى نظر إلى مشكلة ارتفاع أسعار الأصول كمشكلة مالية يمكن حلها بتدبير أموال بحجز احتياطيات من الفائض القابل للتوزيع، ولم ينظر إلى المشكلة نظرة تكاليفية يتم حلها بحساب قسط الإهلاك على أساس التكلفة الاستبدالية.

ثانياً: تاريخ بدء الإهلاك:

ليس هناك إجماع بين المحاسبين بخصوص بدء حساب الإهلاك، إذ يرى البعض بداية حسابه من تاريخ نقل الملكية، ولكن الاتجاه العام يقضى بأن العبرة فى هذا المجال هو تاريخ بدء الاستعمال، وتمشياً مع هذا الاتجاه نص النظام على أن يتحدد بدء حساب الإهلاك ببدء استخدام الأصل خلال الفترة المالية.

وإذا بدأ فى استخدام الأصل خلال فترة معينة يحسب لهذا الأصل إهلاك كامل عن الفترة، فإذا فرضنا أن الأصل بدأ فى استخدامه فى ١٩٩٥/١٢/١ وأن معدل إهلاكه ١٠٪ سنوياً يحسب له إهلاك كامل بمعدل ٢,٥٪ عن الفترة من ١٠/١ إلى نهاية ١٩٩٥/١٢/٣١.

ثالثاً: طريقة حساب الاهلاك:

تتعدد طرق حساب الإهلاك مثل طريقة القسط الثابت وطريقة القسط المتناقص وطريقة معدل ساعة الآلة وغير ذلك، وليس هذا مجال لمناقشة هذه الطرق أو المفاضلة بينها، ما يعنينا فى هذا الصدد أن نشير إلى أن النظام المحاسبى الموحد اختار طريقة القسط الثابت فى حساب الإهلاك، وقد راعى النظام عدم إمكانية تطبيق هذه الطريقة فى جميع الأحوال فأشار إلى ما يلى:

١ - إهلاك الأدوات الصغيرة:

من المعروف أنه من الصعب عمليا تقدير عمر إنتاجى لهذه الأدوات بالإضافة إلى عدم أهميتها النسبية، لذلك سلك النظام تجاه هذه الأصول مسلكا عملياً، إذ يقضى بتحميل الإهلاك بما يصرف منها أولاً بأول دون الانتظار لتخريدها، على أن تراقب عهدة العمال من هذه الأدوات بالجرد الفعلى

والمطابقة على سجلات العهدة الشخصية التى تمسك الدفاتر لهذا الغرض.

٢ ـ إهلاك المهمات:

أجاز النظام المحاسبى إهلاك المهمات بإعادة تقديرها فى نهاية كل فترة محاسبية، وتعرف المهمات بأنها الأدوات اللازمة للإنتاج (مثل قوالب الصب والسلندرات) والتى لا تعتبر من مجموعة الآلات ويتوقف العمر الإنتاجى لهذه المهمات على مدى استعمالها فى الإنتاج.

رابعاً: طرق إثبات الإهلاك:

هناك طريقتان لإثبات الإهلاك بالدفاتر، طبقاً للطريقة الأولى يتم تخفيض تكلفة الأصل دورياً بأقساط الإهلاك، فطبقاً لها يتم قيد الإهلاك كما يلى:

من حـ / إهلاك الأصل
إلى حـ / الأصل

ويوجه لهذه الطريقة التى يمكن أن يطلق عليها الطريقة المباشرة انتقادان رئيسيان:

١ ـ قسط الإهلاك ـ على أحسن الفروض ـ قيمة تقديرية، ومن ثم يفضل تراكمها فى حساب مستقل يمثل القيمة التقديرية للتناقص فى تكلفة الأصل الثابت، أى بعيداً عن حساب الأصل الذى يمثل التكلفة الفعلية من واقع المستندات.

٢ ـ تخفيض تكلفة الأصل بقيمة الإهلاك يؤدى إلى صعوبات عملية عند تطبيق طريقة القسط الثابت المعبر عنه بنسبة مئوية من تكلفة الأصل، إذا يستدعى الأمر الرجوع فى كل سنة إلى دفاتر السنوات التى تم فيها الاستحواذ على الأصول الثابتة للتعرف على التكلفة الأصلية.

وبناء على هذه الانتقادات يفضل اتباع الطريقة الثانية، التى يمكن أن يطلق عليها الطريقة غير المباشرة، والتى تمثل الاتجاه المحاسبى الحديث فى تقييد الإهلاك وبمقتضاها يتم قيد الإهلاك كما يلى:

من حـ / إهلاك الأصل
إلى حـ / مخصص إهلاك الأصل

وواضح أنه طبقاً لهذه الطريقة يعكس حساب الأصل باستمرار تكلفته الأصلية، بينما تتراكم أقساط الإهلاك فى حساب المخصص، ولا يقفل حساب المخصص فى حساب الأصل المرتبط به إلا عند بيع الأصل أو تخريده.. وقد ساير النظام المحاسبى الموحد الاتجاه الحديث إذ يقضى باتباع الطريقة الثانية.

خامساً: افتراضات معدلات الإهلاك:

حدد النظام المحاسبى معدلات لإهلاك الأصول الثابتة، وقد أعدت هذه المعدلات على أساس الافتراضات الآتية:

١ ـ عدد أيام العمل فى السنة ٣٠٠ يوم فأقل.

٢ ـ مدة التشغيل اليومى وردية واحدة.

٣ ـ الأصول الثابتة مشتراه جديدة.

ويراعى تقسيم السنة المالية إلى أربع فترات، تحمل كل فترة بحصتها فى الإهلاك السنوى. وهذا التقسيم يجعل من تطبيق الافتراض أن عدد أيام العمل فى الفترة الربع سنوياً ٧٥ يوماً فأقل.

وعند التطبيق العملى للافتراضات التى حسبت على أساسها معدلات الإهلاك تصادفنا الاحتمالات الآتية:

١ ـ الأصول التى لا تعمل إطلاقاً خلال الفترة الربع سنوية.. من المعروف أن هذه الأصول تتعرض للتقادم، وقد قرر النظام المحاسبى بخصوصيتها قاعدة حكيمة تقضى بإهلاكها بمعدل ٥٠٪ من معدلات الإهلاك، وواضح أن هذه القاعدة تفترض أن نصف الإهلاك يرجع إلى ظاهرة التقادم والنصف الآخر مرجعه الاستعمال.

أما إذا استخدم الأصل أى مدة خلال الفترة الربع سنوية فيحسب عنها معدل الإهلاك بالكامل.

ولإيضاح ذلك نفرض أن أصل معين معدل إهلاكه ٢٠٪ سنوياً، ولاعتبارات موسمية لم يستخدم إطلاقاً فى الفترة الأولى والثالثة بينما استخدم لمدة ثلاثين وخمسين يوماً فى الفترتين الثانية والرابعة على التوالى، فيحسب معدل إهلاك الأصل عن كل فترة وسنوياً كما يلى:

الفترة الأولى (٥٠٪ إهلاك)	= ٢٠٪ × ٠,٢٥ × ٥٠٪	= ٢,٥٪
الفترة الثانية (إهلاك كامل)	= ٢٠٪ × ٠,٢٥	= ٥٪
الفترة الثالثة (٥٠ إهلاك)	= ٢٠٪ × ٠,٢٥ × ٥٠٪	= ٢,٥٪
الفترة الرابعة (إهلاك كامل)	= ٢٠٪ × ٠,٢٥	= ٥٪
الإهلاك عن السنة	١٥٪	

٢ ـ الأصول التى تم تشغيلها أكثر من ٧٥ يوما خلال الفترة الربع السنوية، أو التى يزيد تشغيلها اليومى عن وردية واحدة.. من المتعين فى هذه الحالة زيادة معدلات الإهلاك لأن حجم التشغيل أو الاستعمال زاد عن الافتراضات التى بنيت عليها هذا المعدلات، وأمر هذه الزيادة متروك

للوحدات الاقتصادية مع الحصول على موافقة اللجنة الفنية الدائمة.

٣ ـ الأصول المشتراه قديمة.. طبقاً للتعديل الذى أدخله الجهاز المركزى للمحاسبات يسحب لهذه الأصول معدلات إهلاك على أساس ١٥٠٪ من معدلات إهلاك الأصول المشتراه جديدة، ويلاحظ أن هذه القاعدة تفترض أن النزعة المركزية للأعمار الإنتاجية للأصول القديمة تعادل ثلثى أعمال الأصول الجديدة.

سادساً: الأصول المهلكة دفترياً والمستخدمة فى الإنتاج:

واضح أن هذا الوضع يثير مشكلة ذات جانبين، الجانب الأول أن هذه الأصول تؤدى خدمات لنشاط الوحدة الاقتصادية، ومن ثم يتعين حساب مقابل لهذه الخدمات ضمن الاستخدامات، والجانب الثانى أنه يتعين ألا يتراكم فى مخصص الإهلاك قيمة أكبر من القيمة الخاضعة للإهلاك، وعلاجاً لهذه المشكلة يقضى النظام المحاسبى وتعديلاته بما يلى:

١ ـ يستمر حساب قسط الإهلاك لهذه الأصول بنسبة ٥٠٪ من قيمة القسط.

٢ ـ يقيد هذا الإهلاك لحساب «احتياطى ارتفاع أسعار الأصول حـ/٢٢٦.

سابعاً: الهلاك الطارئ للأصل:

تغطى معدلات الإهلاك التقادم العادى أى المتوقع فى الظروف العادية فإذا نشأت ظروف تؤدى إلى التقادم غير المتوقع للأصل فإن الخسارة التى تنجم عن ذلك تحمل على حساب النتيجة (حساب خسائر رأسمالية ـ حـ/٣٦٤) وذلك فى الفترة المالية التى تم خلالها التقادم غير المتوقع.

كما قد تهلك بعض الأصول الثابتة نتيجة حادث عرضى، فتحمل الخسارة التى تنجم فى هذه الحالة على حسابات النتيجة فى السنة التى وقع الحادث خلالها.

المعالجة المحاسبية للإهلاك:

يثبت الإهلاك دورياً كل فترة ربع سنوية، ويتم ذلك بإذن القيد الآتى:

من حـ/ إهلاك	٣٥٢١
(مع التحليل حسب نوع الأصل)	
إلى حـ/ مخصص إهلاك	٢٣١
(مع التحليل حسب نوع الأصول)	

وإذا كان الإهلاك خاصاً بأصول قد تم إهلاكها دفترياً فيقيد بإذن القيد الآتى:

من حـ / إهلاك	٣٥٢١
(مع التحليل حسب نوع الأصل)	
إلى حـ / إحتياطى ارتفاع أسعار الأصول	٢٢٦

وبخصوص إهلاك الأدوات الصغيرة يقيد ما يصرف منها مباشرة على حساب الإهلاك دون انتظار لتخريدها، ويتم ذلك بإذن القيد الآتى:

من حـ/ إهلاك	٣٥٢١
إهلاك عدد وأدوات	٣٥٢١٥
إلى حـ/ مخصص إهلاك	٢٣١
عدد وأدوات	٢٣١٥



١ ـ المقصود بالحساب الختامى:

حساب ختامى الدولة عبارة عن بيان باستخداماتها وإيراداتها الفعلية خلال فترة سابقة (سنة مالية) وما ترتب عليها من فائض أو عجز نقدى وعلى ذلك فإنه يعد بحيث يتضمن البيانات التالية:

ـ الاستخدامات الفعلية التى أنفقت خلال السنة المالية طبقاً لما تقضى به اللوائح والتعليمات المالية.

ـ الإيرادات الفعلية التى حصلت عليها خلال السنة المالية طبقاً لما تقضى به القوانين واللوائح والتعليمات المالية.

ـ حالة الخزانة العامة.. أى بيان الأرصدة المدينة أو الدائنة (ما للدولة من حقوق وما عليها من التزامات).

٢ ـ مزايا الحساب الختامى للدولة:

تتلخص المزايا المستهدف تحقيقها من إعداد الحساب الختامى فيما يلى:

(أ) إظهار المركز المالى للدولة وما تحقق من فائض أو عجز نقدى.

(ب) إحكام الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة للدولة، والتأكد من أن الصرف تم فى حدود الاعتمادات المدرجة بالموازنة وفى الأغراض المخصصة

لها، وأنه لم يتم الخصم بمصروف على غير الباب والبند المختص، وأنه لم يحدث تجاوز اعتماد فى باب من الأبواب.

(جـ) تمكين مجلس الشعب من إحكام الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية حيث نص الدستور على وجوب عرض الحساب الختامى على مجلس الشعب لاعتماده.

٣ـ العلاقة بين الحساب الختامى وموازنة الدولة:

موازنة الدولة عبارة عن التعبير الرقمى للبرامج أو خطة الدولة عن فترة مالية مقبلة تقدر بمدة سنة فهى تتضمن الإيرادات المنتظر تحصيلها والاعتمادات المرخص بالصرف فى حدودها فى سبيل تحقيق هذه الخطة.

أما الحساب الختامى فإنه يعبر عن الإيرادات والاستخدامات الفعلية للدولة عن نفس المدة.

ويشترك الاثنان فيما يلى:

(أ) يتم ربط الموازنة، كما يتم اعتماد الحساب الختامى بقانون فى كل حالة.

(ب) يتم تقسيم الاستخدامات والإيرادات فى الحساب الختامى لكل سنة مالية بنفس النظام المتبع فى موازنة الدولة لنفس السنة.

(جـ) تتبع طريقة الحساب الإجمالى فى كل من الموازنة والحساب الختامى (قاعدة العمومية) بمعنى أنه تدرج فى موازنة الدولة إجمالى الإيرادات المتوقع تحصيلها دون خصم مصاريف التحصيل (التى تدرج ضمن استخدامات الدولة) كما يوضح جانب الإيرادات من الحساب الختامى إجمالى ما تم تحصيله فعلاً دون خصم مصاريف التحصيل وهما يختلفان عن بعضهما فيما يلى:

(١) تختلف أرقام موازنات الدولة عن أرقام الحساب الختامى فالأولى عبارة عن أرقام مقدرة عن سنة مالية مقبلة قد تتحقق وقد لا تتحقق. أما الثانية فهى توضح الاستخدامات والإيرادات الفعلية التى تمت خلال سنة مالية سابقة..

(٢) يختلف الحساب الختامى عن الموازنة من حيث أن هذه الأخيرة تتكون من جدولين اثنين هما:

(أ) جدول الاستخدامات.

(ب) جدول الإيرادات.

أما الحساب الختامى فإنه يتكون من ثلاثة جداول هى:

(أ) جدول الاستخدامات الفعلية.

(ب) جدول الإيرادات الفعلية.

(جـ) جدول حالة الخزانة العامة.

٤ ـ تقديم كشف الحساب الختامى:

تلتزم الوحدات الإدارية بأن تقدم الحساب الختامى فى الميعاد المحدد مرفقاً به الجداول التفصيلية اللازمة طبقاً للتعليمات التى تصدرها وزارة المالية فى كل سنة مالية ويحدد بهذه التعليمات ما يلى:

ـ ميعاد تقديم الحساب الختامى مع بيان الجداول التفصيلية التى ترفق به ويتم تقديمه للإدارة المركزية للحساب الختامى المختصة بوزارة المالية فى موعد أقصاه ١٥ سبتمبر من كل سنة مالية.

ـ التعليمات والقواعد التى يعد على أساسها الحساب الختامى.

٥ ـ التعليمات وقواعد الحساب الختامى:

تصدر وزارة المالية فى كل سنة ـ تعليمات تتضمن ما يلى:

ـ الإجراءات الواجب اتباعها عند إعداد الحساب الختامى للسنة المالية التى تنتهى فى شهر يونيو.

ـ ميعاد تقديم الاستمارة (٧٥ ع ج) عن شهر يونيو.

ـ الجداول التى ترافق الحساب الختامى والتى تلتزم كل جهة بإرسالها لوزارة المالية لإيضاح تفاصيل الاستخدامات الفعلية وتفاصيل الإيرادات المحصلة وحسابات التسوية الجارية الدائنة والمدينة وغير ذلك من البيانات.

وبذلك يتسنى للإدارة المركزية للحساب الختامى مراجعة تلك البيانات التفصيلية على البيانات الإجمالية المدرجة فى تلك الاستمارة وينبغى أن تراعى الجهات إرسال الجداول التفصيلية لهذا الحساب فى الموعد المحدد حتى لا يتأخر الحساب الختامى للدولة.

ونتناول فيما يلى أهم ما تضمنته هذه التعليمات والقواعد فيما يتعلق بـ (الاستخدامات ـ الإيرادات ـ الحسابات الجارية المدينة ـ الحسابات الجارية الدائنة ـ المرفقات).

١ ـ الاستخدامات:

رغبة فى إحكام الرقابة على الصرف وإعداد حساب ختامى للاستخدامات يجب على كل جهة أن تقدم للإدارة المركزية للحساب الختامى فى الميعاد المحدد جداول تفصيلية تتضمن:

أ ـ الاعتمادات المدرجة فى الموازنة والتعديلات التى أدخلت عليها مع إيضاح أرقام وتواريخ تلك التعديلات.

ب ـ الاستخدامات الفعلية على مستوى البنود وإذا كان للبند عدة أنواع يوضح

اعتماد ومصروفات كل نوع منها.

ج ـ الفرق بين الاعتمادات المخصصة لكل مصروف وبين المنصرف الفعلى وأسباب حدوث تجاوز أو وفر؛ والعوامل التى طرأت بعد تحضير الموازنة وأثرت على تنفيذها لاسيما ماكان منها مختصا بالاستخدامات الاستثمارية.

د ـ إذا كان المنصرف من اعتماد أى بند من البنود لا يزيد على قيمة الاعتماد الأساسى واقتصر الأمر على صدور ترخيص من وزارة المالية بتجاوز الاعتماد الأساسى نظير وفر فى نفس الباب ينبغى أن يظل اعتماد البند الأساسى بقيمته الأصلية دون تعديل على أن يشار إلى هذا الترخيص وتاريخه ورقمه مع بيان أسباب التجاوز.

٢ـ الإيرادات:

رغبة فى إحكام الرقابة على الإيرادات المحصلة وحتى يتسنى إعداد حساب ختامى للإيرادات يتعين على كل جهة إرسال جداول تفصيلية عن الايرادات للإدارة المركزية للحساب الختامى توضح ما يلى:

(أ) تقدير الإيرادات طبقاً لربط الموازنة بنداً بنداً ومجموع المحصل من كل بند والفرق بين التقدير وبين المحصل وإذا كان للبند أنواع.. يوضح ما يخص كل نوع على حدة من حيث تقدير الموازنة والمحصل الفعلى من كل نوع والفرق بين المقدر والمحصل وأسبابه.

(ب) العوامل التى أدت إلى تجاوز المحصل للمقدر أو نقصه عنه.

(جـ) بيان أنواع المتحصلات المدرجة تحت بند «إيرادات ورسوم مختلفة» مع إيضاح المبالغ التى كانت فعلاً بحسابات وسيطة وأضيفت للإيرادات لمضى المدة القانونية عليها أو لغيرها من الأسباب.

٣ ـ الحسابات الجارية المدينة:

وهى حسابات مدينة بطبيعتها ويخصم عليها بالمبالغ التى لا يمكن خصمها فوراً على بنود الموازنة بسبب تحصيلها من بعض الجهات فى المستقبل.

٤ ـ الحسابات الجارية الدائنة:

وهى حسابات دائنة بطبيعتها ومن أمثلتها المبالغ الدائنة تحت التسوية.. ورغبة فى أن يأتى الحساب الختامى مطابقاً للواقع الفعلى كان من الضرورى فحص المبالغ المدرجة فى تلك الحسابات.

ويتعين على كل جهة أن تقدم إلى الإدارة المركزية للحساب الختامى بوزارة المالية ضمن جداول حساباتها الختامية السنوية كشوفاً ببواقى المبالغ الدائنة والمدينة التى تزيد قيمتها على ١٠٠٠ جنيه من كل نوع من أنواع حسابات التسوية الدائنة والمدينة. على أن يوضح فى تلك الكشوف موضوع كل مبلغ، وتاريخ قيده بذلك الحساب. التى تزيد قيمتها على ١٠٠٠ جنيه كما سبق بيانه.

٥ ـ مرفقات الحساب الختامى:

يتعين على كل جهة ـ علاوة على ماتقدم ـ أن تقدم ضمن جداول الحسابات الختامية المرفقات التالية:

(أ) مذكرة إجمالية بالعوامل التى طرأت بعد تحضير الموازنة وأثرت على تنفيذها بتجاوز بعض الاعتمادات الأساسية أو بعدم استعمال مبلغ ذى شأن من تلك الاعتمادات خصوصاً ما كان منها متعلقاً بالاستخدامات الاستثمارية.

(ب) كشف ببواقى الحسابات الجارية الدائنة والمدينة التى تزيد قيمتها على ١٠٠٠ جنيه كما سبق بيانه.

(جـ) كشف عن حساب الكفالات يذكر فيه جملة رصيد حساب الكفالات حتى آخر يونيو.

(د) كشف بالقوانين التى منحت الجهة بمقتضاها قروضاً أو سلفاً من الأموال الموجودة تحت يد الحكومة وتاريخ صدورها والمستخدم منها حتى ٦/٣٠ والتراخيص الصادرة بفتح هذه الحسابات.

(هـ) كشف بمفردات الباقى بحساب النقدية تحت التسوية وحساب الشيكات تحت التحصيل مع ذكر أسباب عدم تسويتها حتى آخر يونيو.

(و) محاضر جرد الخزينة فى يوم ٦/٣٠.

(ز) بيان تفصيلى بالمبالغ المتنازل عنها والخسائر والتعويضات.

(ح) صور الشهادات الصادرة من البنوك أو من الجهات الأخرى مؤيدة لصحة أرصدة الحسابات المختلفة.

(ط) إقرار بأن الجرد السنوى المنصوص عليه فى المادة ٤١٧ من لائحة المخازن قد تم وأن نتيجة الجرد وتقدير موجودات المخازن وفقاً للكتب الدورية لوزارة المالية فى هذا الشأن قد أرسلت إلى الوزارة المذكورة فى الموعد المحدد.

وينبغى أن يتم توقيع الحساب الختامى من رئاسة الجهة المرسلة ومن مراقب أو مدير الحسابات المختص التابع لوزارة المالية.





تستغرق محتويات المخازن الحكومية جزءاً كبيراً من أموال الدولة كما أنها تقوم بدور هام فى إمداد الجهات المختلفة بما يلزمها من خامات ومستلزمات.. لذلك نجد أن المخازن الحكومية تخضع لنظام دقيق يضمن المحافظة على المواد المخزونة من الضياع والتلف.. ويضمن فى نفس الوقت استمرار وجود هذه المواد والأصناف بالشكل الذى يساعد على تأدية الوحدات الإدارية لأعمالها دون تعطيل، وعدم تكديسها فى نفس الوقت حتى لا تكون عرضة للتلف.

وتتضمن لائحة المخازن ـ الصادرة فى ٦ يونيو ١٩٤٨ ـ الأحكام المتعلقة بمخازن الحكومة والورش والمعامل والمكتبات.. وتتناول تفاصيل إجراءات تسلم الأصناف وتخزينها وصيانتها وصرفها وإرجاعها وجردها، والدفاتر المستخدمة فى تسجيل عملياتها ونظام التفتيش عليها.. ولا يجوز الخروج على أحكامها إلا بإذن من وزارة المالية.. ولتوضيح نظام المراقبة الداخلية للمخازن الحكومية كما تنص عليه هذه اللائحة نقوم بدراسته تحت العناوين التالية:

أولاً : المخازن الحكومية

ثانياً : المستندات والدفاتر.

ثالثاً : المقايسات السنوية لاحتياجات المخازن.

رابعاً : حركة الأصناف والمواد المخزنية.

خامساً : إجراءات فقد أو تلف الأصناف.

سادساً : إجراءات جرد الأصناف.

سابعاً : إجراءات التفتيش على المخازن.

ونتناول فيما يلى كلاً منها بالتفصيل.

أولاً .. المخازن الحكومية

١ - أنواع المخازن الحكومية:

تنقسم المخازن الحكومية إلى ثلاثة أنواع هى:

أ - مخازن رئيسية:

وهى تقوم بتسلم وصرف جميع الأصناف المشتراه من الموردين أو من الجهات الأخرى، كما تقوم بتموين المخازن الإقليمية والفرعية التابعة لها.

ب - مخازن إقليمية:

وهى تحصل على ما يلزمها من المخازن الرئيسية أو الموردين مباشرة، كما تقوم بتموين المخازن الفرعية التابعة لها.

ج - مخازن فرعية:

وهى تحصل على ما يلزمها من أصناف من المخزن الرئيسى أو الإقليمى أو المتعهدين مباشرة بموجب تصريح فى حدود معينة.

٢ - أنواع الأصناف المخزنية:

تنقسم الأصناف المخزنية من حيث طبيعتها إلى ثلاثة:

أ - أصناف مستديمة:

وهى الأصناف التى لا تفنى نتيجة للاستعمال المباشر.. ومن أمثلتها التجهيزات والأثاث وقطع الغير.. إلخ.

ب - أصناف قابلة للاستهلاك:

وهى التى تفنى نتيجة للاستعمال.. ومن أمثلتها البويات والزيوت والأدوات الكتابية القابلة للاستهلاك.. إلخ.

ج - أصناف غير صالحة للاستعمال (الكهنة):

وهى التى يتقرر عدم صلاحيتها للاستعمال ولا يمكن إصلاحها.. ومن أمثلتها: الحديد الخردة، والأخشاب الكسر.. إلخ.

٣ - طريقة تخزين الأصناف والعناية بها:

يشترط فى تخزين الأصناف ما يلى:

أ - أن ترتب الأصناف داخل المخزن مع ترك مسافات داخلية تسهل حركة المرور اللازمة لتسلم وصرف الأصناف.

ب - أن ترتب الأصناف بحيث يسهل حصرها وعدها والرقابة عليها.

ج - أن يلجأ إلى الجهات الفنية فيما يجب إتباعه نحو حفظ الأصناف ذات الطبيعة الخاصة أو التى لها مدة صلاحية معينة.

د - أن توضع على كل صنف بطاقة تحمل اسمه ورقمه وحركته ورصيده وحدود تخزينه.

ه - أن ينشأ فهرس لكل نوع من الأصناف لسهولة الاستدلال عليه.

كما يشترط فى الأماكن التى تعد لتخزين الأصناف أن تكون مساحتها مناسبة، وأن تجهز بكافة الوسائل التى تتناسب مع طبيعة الأصناف المخزنية، وأن توفر لها إجراءات ووسائل الأمان اللازمة.

٤ - إدارة المخازن

يوجد فى كل وحدة إدارية: إدارة للمخازن يتولى إدارتها والإشراف عليها موظف مسئول هو «مدير المخازن» ويعين لكل مخزن أمين أو أكثر حسب حاجة العمل.

وفيما يلى نوضح اختصاصات العاملين بالمخازن وتنظيم العمل فى حالة قيامهم بأجازات أو تغيبهم بالشكل الذى يضمن عدم تعطيل الأعمال الحكومية:

أ - واجبات واختصاصات العاملين بالمخازن:

يمكن تلخيص أهم واجبات واختصاصات العاملين بالمخازن فيما يلى:

١ - بالنسبة لمدير المخازن:

- الالتزام باتباع لائحة المخازن، وتنفيذ تعليمات وزارة المالية الخاصة بأعمال المخازن.

- وضع نظام محكم لمراقبة ورود الأصناف إلى المخازن أو خروجها منها.

- إجراء الجرد الجزئى والمفاجئ، والإشراف على الجرد السنوى

٢ - بالنسبة لمدير المخازن:

- المسئولية عن المحافظة على الأصناف التى فى عهدة كل منهم، ومراعاة الدقة فى استلام الأصناف وصرفها.

- عدم الاحتفاظ - فى عهدتهم - بأصناف زائدة عن الحاجة أو بطل استعمالها، وإخطار مدير المخازن كتابة عن كل صنف أوشك رصيده على النفاذ بوقت كاف لإمكان اتخاذ الإجراءات اللازمة لتموين المخازن به.

- مراعاة القيد بالدفاتر المخزنية أولاً بأول، وإجراء مراجعة القيود الواردة بدفتر العهدة على المسجل بدفاتر الشطب.

- عدم إنابة أحد عنهم فى عمل من أعمالهم إلا بإذن كتابى من مدير المخازن مع استمرار مسئوليته مسئولية كاملة عما بعهدته من أصناف.

ب- أجازات أمناء المخازن وتغيبهم:

فى حالة قيام أمناء المخازن بأجازات قصيرة.. تسلم لمن يحل محلهم كميات من الأصناف تكفى حاجة العمل العادية لحين عودتهم. أما فى حالة الإجازات السنوية.. فيمكن أن تسلم محتويات المخزن لأحد العاملين المستوفين لشروط الضمان، أو لأحد مساعدى أمين المخزن مع أخذ إقرار منه بأن المخزن فى عهدته.

وعند تغيب أحد أمناء المخازن دون إخطار سابق أو وفاته.. يكلف مدير المخازن أحد العاملين بتسلم الأصناف التى تلزم لمواجهة الطلبات العادية مؤقتاً عن طريق لجنة، ويتم إقفال المخزن وتشميعه إلى أن يعود الأمين الأصلى، أو يعين الخلف فى حالة الوفاة بصفة نهائية حيث تتخذ إجراءات جرد وتسليم مختويات المخزن.

ثانياً .. المستندات والدفاتر المخزنية وكيفية القيد فيها

تستلزم أعمال المخازن الحكومية استخدام مجموعة من الدفاتر والاستمارات لقيد حركة وأرصدة الأصناف المختلفة.. ونتناول بالدراسة ما يلى:

١ - المستندات والدفاتر المخزنية المستخدمة.

٢ - القيد فى المستندات والدفاتر المخزنية.

١ - المستندات والدفاتر المخزنية المستخدمة:

أ - المستندات المخزنية

١ - استمارة ٨٧ حسابات.. لطلب الدفاتر ذات القيمة.

٢ - استمارة ١١١ حسابات.. تستخدم لطلب الأصناف المستديمة والمستهلكة والتى تلزم المخزن، ولصرف الأصناف المطلوبة منه.

٣ - استمارة ١١٢ حسابات.. تستخدم لإضافة أو استلام الأصناف التى ترد إلى المخزن أو تعاد إليه.

٤ - استمارة ١٢١ حسابات.. تستخدم لإثبات عمليات الجرد للأصناف بالكمية والقيمة.

٥ - استمارة ١٢٢ حسابات.. تستخدم لتوضيح الزيادة أو العجز نتيجة لعمليات الجرد.

٦ - استمارة ١٨٤ حسابات.. لتوضيح الأصناف اللازمة سنوياً موزعة على بنود الباب الثانى بالموازنة.

٧ - استمارة ١٨٧ حسابات.. تستخدم لطلب إرجاع الأصناف للمخازن.

٨ - استمارة ١٨٨ حسابات.. تستخدم فى حالة طلب خصم أصناف مفقودة أو تالفة.

٩ - استمارة ١٨٩ حسابات.. تستخدم لإجراءات بيع الأصناف القديمة أو غير القابلة للاستعمال.

١٠ - إستمارة ١٩٣ حسابات.. تستخدم لقيد الأصناف الموجودة بعهدة العاملين بصفة شخصية.

١١ - استمارة ١٩٤ حسابات.. تستخدم كمحضر لفحص الأصناف التى ترد من الموردين.

١٢ ـ استمارة ١٩٥ حسابات.. تستخدم فى عملية تفريغ العطاءات.

١٣ ـ استمارة ١٩٨ حسابات.. تستخدم عند انتهاء تنفيذ المورد لشروط عقد التوريد، وترسل للجهاز المركزى للمحاسبات.

ب ـ الدفاتر المخزنية:

١ ـ دفتر يومية المخزن (١١٤ حسابات).. ويستخدم لقيد أذون الإضافة (١١٢ حسابات)، وأذون الصرف (١١١ حسابات) لكل مخزن على حدة على حسب تسلسل أرقامها، مع بيان قيم الأصناف الواردة أو المنصرفة بالثمن أو تحت تسوية قيمتها.

٢ ـ دفتر الشطب (١١٥ حسابات).. يستخدم لقيد جميع الأصناف الواردة إلى المخازن الرئيسية والفرعية للرقابة على عهدة أمناء المخازن، ويقيد فيه جميع الأصناف الواردة للمخازن والمنصرفة منها بما فى ذلك الأصناف التى ترد إلى المخازن الفرعية من الموردين، وتلك المصرح بشرائها محلياً.

٣ ـ دفتر عهدة المخزن (١١٨ حسابات).. ويستخدم هذا الدفتر فى:

ـ المخازن الرئيسية أو الاقليمية لقيد الأصناف الواردة والمنصرفة بمجرد القيام بعمليات الاستلام من الموردين أو الجهات الأخرى، والصرف إلى المخازن الإقليمية أو الفرعية.

ـ فى المخازن الفرعية لقيد جميع الأصناف الواردة والمنصرفة كل على حدة.

ـ فى إدارة المخازن الرئيسية والإقليمية لقيد حركة الأصناف الواردة أو الموزعة على المخازن الفرعية.

ويراعى بالنسبة للدفترين (١١٥ حسابات، ١١٨ حسابات).. تخصيص دفتر أو أكثر لكل من الأصناف المستديمة، والكهنة وذلك حسب حركة

المخزون وحجمه.

٤ ـ دفتر إجمالى عهدة الصنف المستديم والعهدة الفرعية (١١٨ مكرر حسابات).. يستخدم فى المخازن الفرعية لقيد أصل العهدة، وما يوزع منها على الأقسام والعاملين.

٥ ـ دفتر فهرس الأصناف.. يمسك فهرس لجميع الأصناف المستديمة، وآخر للأصناف المعدة للاستهلاك.. مرتبة حسب الحروف الهجائية برقم مسلسل لكل صنف.

٢ ـ القيد فى المستندات والدفاتر المخزنية:

١ ـ قيد الأصناف الواردة

يتم قيد الأصناف المستديمة أو المستهلكة الواردة إلى المخازن بموجب إذن استلام (١١٢ حسابات) مرفقاً به فاتورة الشراء، أو صورة الاستمارة ١١١ حسابات عن أصناف واردة من مصلحة أخرى، أو استمارة ١١٢ حسابات، أو استمارة ١٨٧ حسابات، أو استمارة ١٩٠ حسابات.

٢ ـ قيد الأصناف المنصرفة:

يتم قيد الأصناف المستديمة والمستهلكة التى تصرف من المخزن بموجب طلب صرف (١١١ حسابات) مرفقاً به استمارة ١٢٢ حسابات، أو استمارة ١٨٧ حسابات، أو استمارة ١٨٨ حسابات، أو صورة من القسيمة ٣٣ ع . ح حسب الأحوال.

٣ ـ قيد العهد الفرعية:

يراعى عند قيد العهد الفرعية من الأصناف المستديمة، أو المستهلكة التفرقة بين نوعين:

النوع الأول: وهو الذى تنتهى مسئولية أمين المخزن عنه بمجرد

صرفه.. وتخصم الأصناف من هذا النوع عند صرفها من دفتر عهدة المخزن ودفتر الصرف وتثبت فى دفتر يومية المخزن.

النوع الثانى: وهو الذى لا تنتهى مسئولية أمين المخزن عنه بمجرد الصرف.. ويراعى ألا تخصم الأصناف من هذا النوع عند صرفها بدفتر عهدة المخزن.. وإنما تقيد فقط بدفتر إجمالى عهدة الصنف المستديم والعهد الفرعية، كما تقيد بكشف العهد الشخصية.

٤ ـ قيد العهد الشخصية:

تقيد الأصناف المستديمة المسلمة كعهدة شخصية للعاملين لأغراض شخصية عند صرفها بدفتر عهدة المخزن، كما تقيد بدفتر إجمالى عهدة الصنف المستديم والعهدة الفرعية وكشف العهد الشخصية.

أما الأصناف المستديمة المنصرفة لتركيبها بالمنشآت الحكومية.. فإنها تثبت فى سجل مستقل على أن تضاف كعهدة شخصية على رئيس الوحدة، ولا يدخل فى ذلك الأصناف المقيدة جزءاً مكملاً للمبنى.

٥ ـ قيد الأصناف المنقولة من عهدة لأخرى:

الأصناف المستديمة التى يتم نقلها من عهدة أحد العاملين إلى عهدة عامل آخر.. يحرر عنها إذن صرف ١١١ حسابات (ويمثل فى هذه الحالة طلب نقل عهدة أصناف) يوقع عليها مستلم العهدة الجديد، وتضاف هذه الأصناف فى كشف العهدة الشخصية الخاص بمستلم العهدة مع خصمها من الكشف الخاص بصاحب العهدة الأصلى.

ثالثاً . . المقايسات السنوية لاحتياجات المخازن

١ ـ إعداد المقايسات وتقديمها:

تقوم إدارة المخازن ـ قبل بداية السنة المالية بتسعة أشهر على الأقل ـ

بإعداد مقايسة سنوية تتضمن جميع الأصناف والمهمات اللازمة للجهة.. وتقدم المقياسة بعد مراجعتها ومناقشتها محلياً إلى وزارة المالية لتقدير قيمة الاعتماد اللازم إدراجه بالموازنة.

٢ـ تقدير أرقام المقايسة:

يراعى عند تحديد مقادير الأصناف اللازمة حاجة الجهة الفعلية منها، وعلى ضوء الموجود منها بالمخازن، كما يراعى إمكان الاستفادة من الأصناف القديمة (بعد تعديلها أو إصلاحها إذا لزم الأمر).. والهدف من ذلك تخفيض اعتمادات الموازنة ما أمكن.

ويتم تقدير الكمية اللازمة من كل صنف من الأصناف كما يلى:

١ ـ تقدير الكمية المنتظر وجودها فى نهاية السنة المالية الجارية ويرمز لها بالرمز «أ».

٢ ـ تقدير الكمية اللازمة لاستهلاك الجهة خلال السنة المالية موضع التقدير بناء على دراسة فعلية دقيقة.. ويرمز لها بالرمز «ب».

٣ ـ تقدير الكمية اللازمة للاحتفاظ بها فى السنة المالية موضع التقدير لتكفى احتياجات الجهة من خلال المدة الأولى من السنة التى تليها بناء على دراسة فعلية ويرمز لها بالحرف «ج».

٤ ـ تستنتج الكمية اللازم إدراجها فى مقايسة السنة المالية موضع التقدير.. ويرمز لها بالرمز «د» من المعادلة التالية: د = ب + ج – أ.

٣ـ تموين المخازن:

يعتبر مدير المخازن مسئولاً عن تموينها فى الوقت المناسب وبالقدر اللازم لانتظار سير الأعمال مع مراعاة حدود المقايسة المعتمدة للجهة التى يتبعها:

- فلا يرتبط بشراء أصناف غير واردة بالمقايسة، أو يترتب على شرائها تجاوز الاعتمادات.

- ولا يجوز له استعمال الاعتمادات المخصصة لشراء أصناف معينة فى غرض آخر، أو شراء أصناف أخرى دون الحصول على ترخيص بذلك.

رابعاً .. حركة الأصناف المخزنية

١ ـ صرف الأصناف من المخازن:

تتم دورة صرف الأصناف من المخازن على النحو التالى:

١ ـ طلب صرف الأصناف:

تحرر الجهة الطالبة طلب صرف على الاستمارة (١١١ حسابات) مستوفاة ومعتمدة.. وذلك من أصل وثلاث صور أو أكثر حسب الأحوال ويرفق بها:

- استمارة (١٨٧ حسابات) بالأصناف المرتجعة.. فى حالة طلب أصناف أخرى.

- مقايسة الورش.. فى حالة طلب أصناف للتشغيل، أو إصلاح أصناف.

٢ ـ صرف الأصناف

تصرف الأصناف من المخازن ـ فى المواعيد المحددة ـ وفقاً للإجراءات التالية:

أ ـ الأصناف المستديمة:

يتم صرف الأصناف المستديمة من المخازن الرئيسية أو الإقليمية بموجب الاستمارة (١١١ حسابات) المحررة من أصل وأربع صور يتم التصرف فيها كما يلى:

- يحتفظ أمين المخزن بالأصل كمستند لخصم الأصناف المنصرفة بدفتر عهدة المخزن (١٨ حسابات).

- ترسل صورة لإدارة المخازن للخصم بموجبها بدفتر يومية المخزن (١١٤ حسابات) ودفتر الشطب (١١٥ حسابات).

- ترسل الثلاث صور الأخرى مع الأصناف إلى الجهة الطالبة حيث تتسلم الأصناف، ويطلب منها التوقيع عليها بالاستلام وإعادة صورتين ثم:

* يحتفظ أمين المخزن بصورة مستند التسليم.

* ترسل الصورة الثانية من الاستمارة إلى إدارة المخازن لحفظها - بعد المراجعة - مع الصورة التى لديها.

وعند صرف الأصناف من المخازن الفرعية - بموجب الاستمارة (١١١ حسابات) كعهدة فرعية للاستعمال فى الاستراحات ومكاتب العاملين أو للعاملين - يراعى ما يلى:

- الأصناف المنصرفة كعهدة فرعية، لا تخصم بدفتر عهدة المخزن.. وإنما تقيد بكل من دفتر إجمالى الصنف المستديم، ودفتر العهد الفرعية، ودفتر العهد الشخصية.

- الأصناف التى تصرف للعاملين، تخصم بدفتر عهدة المخزن وتقيد بكل من دفتر إجمالى الصنف المستديم، دفتر العهد الفرعية، دفتر العهد الشخصية.

(ب) الأصناف القابلة للاستهلاك:

يتم صرف الأصناف القابلة للاستهلاك من المخازن الرئيسية أو الإقليمية بمقتضى الاستمارة (١١١ حسابات) المحررة من أصل وأربع صور يتم التصرف فيها كما يلى:

- يحتفظ أمين المخزن بالأصل كمستند للخصم بدفتر عهدة المخزن.

- ترسل صورة لإدارة المخازن للخصم بموجبها.

- ترسل الثلاث صور الأخرى مع الأصناف - إلى الجهة الطالبة للتوقيع عليها بالاستلام، وحفظ إحداها، وإعادة الصورتين (مرفقاً بهما صورتان من إذن الإضافة) ليحتفظ أمين المخزن بواحدة منهما، ويرسل الأخرى لإدارة المخازن.

(جـ) صرف الأصناف للبيع:

تحرر عن الأصناف التى تباع من المخازن الاستمارة (١١١ حسابات) من أصل وصورتين، ويرفق بهما محضر البيع المعتمد واستمارة ١٨٩ حسابات حيث يرسل الأصل لإدارة المخازن للقيد بموجبها فى دفتر الشطب، وترسل الصورة الأخرى لأمين المخزن كمستند للخصم فى دفتر عهدة المخزن.

أما الصورة الثانية فترسل مرفقاً بها محضر البيع وقسيمة تحصيل الثمن، للوحدة الحسابية للتسوية.

(د) صرف الأصناف للتشغيل أو الإصلاح:

تحرر - عن الأصناف التى تصرف للتشغيل أو الإصلاح - إيصالات مؤقتة، وما يستهلك منها فعلاً تحرر عنه الاستمارة (١١١ حسابات).

٣ - تصدير الأصناف:

تراجع الأصناف المصدرة، وتتخذ الاحتياطات اللازمة لضمان وصولها سليمة وكاملة، ويحرر محضر تعبئة عنها وترسل بوليصة الشحن للجهة الطالبة للأصناف مرفقاً بها الاستمارة (١١١ حسابات) وصورة من محضر التعبئة.

٤ - استلام الجهة الطالبة للأصناف:

عند ورود الأصناف للجهة الطالبة يتم فحصها واستلامها ويحرر بذلك

محضر ويرسل مع صورة من الاستمارة (١١١ حسابات) ويوقع أمين المخزن بالاستلام وتقيد به العهدة بالكميات الواردة فعلاً إلى المخزن الذى قام بالصرف.

٢ - إرجاع الأصناف إلى المخازن:

تعاد الأصناف الحكومية إلى المخازن فى حالات كثيرة أهمها:

١ - الأصناف المستديمة بعد استيفاء مدة استعمالها:

يلتزم المسئول عن هذه الأصناف بإرجاعها إلى المخازن عند استيفاء مدة استعمالها - أى عندما تصبح غير صالحة للاستعمال - وفى حالة عدم ردها يلتزم المسئول بدفع قيمتها الدفترية أو قيمتها محددة على أساس سعر السوق وقت التبليغ عنها أيهما أكبر مع إضافة ١٠٪ لتغطية المصاريف الإدارية.

وإذا أعيد الصنف المستديم إلى المخزن قبل انتهاء المدة المحددة له، وظهر للجنة الفحص أنه غير صالح للاستعمال بسبب الإهمال أو التقصير، يحصل ثمنه وفقا للتحديد المتقدم مع ملاحظة خصم القيمة التى تقدرها اللجنة للصنف المرتجع.

٢ - الأصناف غير المحددة مدة استعمالها:

لا تعاد هذه الأصناف إلى المخازن إلا إذا تلفت أو أصبحت غير صالحة للاستعمال، ويحصل ثمنها أو تكاليف إصلاحها من المتسبب فى ذلك.

٣ - الأصناف التى تزيد عن الحاجة:

وتعاد هذه الأصناف إلى المخازن بعد التأكد من أنها من نفس أصناف المصلحة وأنها بحالة جيدة.

٤ - مخلفات الخامات المصروفة للتشغيل:

ترد هذه المخلفات إلى المخازن بعد أن يقرر العامل المسئول على استمارة

(١٨٧ حسابات) بأن الكميات استخدمت فعلاً فى العمل والباقى منها مطلوب إرجاعه.

وتتلخص إجراءات إرجاع وإضافة الأصناف إلى المخازن فيما يلى:

(أ) يعاد الصنف إلى المخازن على استمارة (١٨٧ حسابات) موضحاً بها سبب الإرجاع.

(ب) تشكيل لجان - فى المخازن الرئيسية والإقليمية والفرعية - برئاسة موظف مسئول لفحص الأصناف المكلف بإرجاعها.

(جـ) تضاف الأصناف المرتجعة بدفتر عهدة المخزن وبدفتر الشطب بمقتضى إذن إضافة (١١٢ حسابات).

(د) يحرر عن الأصناف المرتجعة من العهد الفرعية أو الشخصية ما يلى:

- إذن صرف (١١١ حسابات) ليخصم بموجبه بدفتر عهدة المخزن، ودفتر إجمالى العهدة وإستمارة العهدة الشخصية.

- إذن إضافة (١٢٢ حسابات) لتضاف بموجبه إلى عهدة المخزن.

خامساً - إجراءات فقد أو تلف الأصناف

فى حالة فقد أو تلف أو كسر يبلغ رئيس المصلحة، أما فى حالة حدوث سرقة أو حريق أصناف، وحالات التلاعب أو التبديد أو ما شابهه يجب تتبع ما يلى:

١ - اتخاذ الإجراءات الإدارية:

(أ) يبلغ مدير المخازن الحادث إلى كل من رئيس المصلحة، وصندوق الضمان الحكومى، الشرطة، النيابة (إذا لزم الأمر).

(ب) تشكل لجنة تحقيق لتحرى أسباب الحادث، ولتحديد ما إذا كان قد نشأ عن سوء الاستعمال أو الإهمال، ويتم جرد الأصناف فى مكان

الحادث لإمكان حصر مقدار الأصناف الفاقدة أو التالفة.

(جـ) ترسل المصلحة إلى وزارة المالية والجهاز المركزى للمحاسبات إخطاراً ابتدائياً شاملاً لكل ما أمكن معرفته من التفاصيل.

(د) يرسل إخطار نهائى إلى وزارة المالية بعد إتمام التحقيق ببيان ما قررته المصلحة نحو الحادث، وما اتخذته من إجراءات نحو تحصيل قيمة الخسارة، وترفق بالتقرير صورة من تقرير لجنة التحقيق وملحقاتها وصورتين من التعليمات التى أصدرتها المصلحة فى شأن الحادث، كما ترسل صورة الإخطار، وصورة لجنة التحقيق إلى الجهاز المركزى للمحاسبات.

٢ ـ تسجيل الحادث فى سجل الحوادث:

تمسك إدارة المخازن سجلاً خاصاً تدون فيه جميع حوادث السرقة والحريق والتلاعب والتبديد وتبين فيه ـ تباعاً أمام كل حادث ـ الأدوار التى مر بها والإجراءات التى اتخذتها المصلحة المختصة بشأنها.

٣ ـ تحصيل قيمة الأصناف الفاقدة أو التالفة:

إذا فقدت الأصناف المستديمة، أو تلفت بسبب الإهمال أو سوء الاستعمال، أو لم ترد بعد استيفائها المدة المقررة، فإنه يحصل ثمنها الأصلى أو سعرها فى السوق وقت الفقد أيهما أكبر مضافاً إليه ١٠٪ مقابل المصاريف الإدارية.. ولكن إذا ما أمكن إصلاح التلف فإنه يكتفى بتحصيل تكاليف الإصلاح من المتسبب فيه.

ويجوز لرئيس المصلحة خصم مبلغ مناسب من الثمن مقابل استهلاك الصنف نتيجة استعماله فى الأغراض المصلحية قبل الفقد أو التلف إذا كان من الأصناف المقرر لها مدة استعمال.. أما إذا كان الصنف الفاقد أو التالف من الأصناف التى تستهلك بالاستعمال فيخصم من الثمن بما فيه المصاريف الإدارية نسبة مئوية نظير الاستهلاك تقررها اللجنة الفنية المختصة.. وإذا رأت لجنة الفحص أن الأصناف التالفة يمكن الانتفاع بها تقدر لها ثمنا

يخصم من ثمن الصنف البديل.

وتخصم الأصناف الفاقدة أو التالفة من العهدة مع قيمتها خصماً على حساب الديون المستحقة للحكومة نظير الإضافة إلى حساب تسوية مطلوبات الحكومة واتخاذ إجراءات التحصيل.

سادساً .. إجراءات جرد الأصناف

١ ـ أنواع الجرد:

تهدف عملية الجرد إلى التأكد من مطابقة الأرصدة الدفترية للأصناف مع أرصدة الجرد الفعلى.. والجرد نوعان:

(أ) جرد جزئى:

وهو يتناول بعض الأصناف مرة كل شهر فى مواعيد غير معينة.

(ب) جرد شامل:

ويقصد به جرد جميع الأصناف فى المخازن المختلفة.

٢ ـ إجراءات الجرد:

تتلخص إجراءات جرد المخازن المختلفة فيما يلى:

(أ) فى المخازن الرئيسية أو الإقليمية.

١ ـ تحديد مواعيد الجرد، وتخطر بها وزارة المالية ولا يجوز تعديلها إلا بموافقة الوزارة المذكورة مع مراعاة ضرورة جرد جميع الأصناف قبل نهاية السنة المالية.

٢ ـ تشكيل لجنة أو أكثر للجرد تحت إشراف مدير المخازن أو من ينيبه.

٣ ـ إجراء عملية الجرد، وتتم على النحو التالى:

ـ تدرج الأرصدة المدونة بدفاتر الشطب وعهدة المخزن فى محضر

الجرد (استمارة ١٢١ حسابات).

- تجرد الأصناف وتثبت الكميات الفعلية بمحضر الجرد وتستخرج الفروق (زيادة أو عجز).

- تعد كشوف العجز أو الزيادة (استمارة ١٢٢ حسابات) من واقع محضر الجرد موضحاً بها الأثمان، وترفع إلى وزارة المالية متضمنة ملاحظات مدير المخازن ومرفقاً بها محاضر الجرد.

يسوى العجز والزيادة، وذلك بخصم العجز من العهد، وإضافة الزيادة إليها مع إخطار الوحدة الحسابية للتسوية.

(ب) فى المخازن الفرعية ومخازن الورش:

تشكل لجان محلية لجرد هذه المخازن من غير أمناء المخازن، وترسل محاضر الجرد وكشوف الزيادة والعجز إلى إدارة المخازنة لبيان القيمة وإبداء ملاحظاتهاقبل إرسالها لوزارة المالية.

(جـ) إرسال الإقرار السنوى عن الجرد:

يرسل إقرار - فى نهاية كل سنة - لكل من وزارة المالية والجهاز المركزى للمحاسبات يفيد بإتمام جرد جميع الأصناف الموجودة بجميع مخازن المصلحة، كما يرسل أيضاً بيان بممتلكات الحكومة من عقارات وأراضى إلى الإدارة المركزية للحساب الختامى بوزارة المالية.

سابعاً .. إجراءات التفتيش على المخازن

تخضع المخازن الحكومية والحسابات الخاصة بها للتفتيش بمعرفة كل من مفتشى وزارة المالية، ومفتشى الجهاز المركزى للمحاسبات، والمفتشين المحليين بالوحدات الإدارية.. وتنحصر أهم واجبات المفتش فيما يلى:

١ - التحقق من الالتزام بأحكام المخازن، ومن انتظام سير أعمال المخازن.

٢ ـ التحقق من أن الدفاتر ممسوكة طبقاً لأحكام لائحة المخازن ومن أن حركة الأصناف المخزنية مقيدة بها حتى تاريخ التفتيش.

٣ ـ التأكد من سلامة إجراءات تسليم الأصناف وصرفها، ومن أن الأصناف المرتجعة قبلت بالمخازن بعد الموافقة على إرجاعها من لجنة الفحص.

٤ ـ انتخاب بعض الأصناف، ومقارنة الموجود منها فعلاً على الباقى حسب الدفاتر المخزنية.

٥ ـ التحقق من عدم وجود أصناف راكدة، أو مكدسة تزيد عن الحاجة.

٦ ـ التأكد من أن العجز والزيادة ـ التى أسفرت عنها عملية الجرد ـ قد سويت فى حينها.

٧ ـ التأكد من أن الأصناف المباعة قد تمت طبقاً لأحكام قانون تنظيم المناقصات والمزايدات ولائحته التنفيذية.

٨ ـ متابعة تنفيذ المصلحة لملاحظات التفتيش الموضحة فى التقارير السابقة.

كيف تقيس درجة تقلب السوق؟

أجب عن الأسئلة التالية كى تقيس درجة تقلب السوق: ـ

فى أى سوق تعمل شركتك؟ وما هى درجة الاستقرار أو عدم استقرار هذه السوق؟ وما هى العوامل التى تؤثر على هذا الاستقرار؟

ـ ما هو العامل الأكثر تأثيرا على زعزعة السوق؟

ـ هل هناك عامل مقابل له يقوم بتثبيت السوق؟ ما هى درجة تأثيره؟

ـ أى هذه العوامل يمكنك التحكم فيها، وأيها تخرج عن نطاق سيطرتك؟

ـ هل تريد تثبيت ظروف السوق على الوضع الراهن أم تريد زعزعتها؟

ضع إجابتك داخل النموذج التالى:ـ

السوق:ـ نصيبنا من السوق:ـ	
درجة التغيير المتوقعة	خلال فترة
استقرار	
استقرار نسبى	
تغيير بسيط	
تغيير	
تغيير حاد	
لا يمكن التنبؤ	

أثر العوامل الخارجية:ـ

العــامــل	نوع التأثير (سلبى / إيجابى)	درجة التأثير (سلبى / إيجابى)
المنافسون		
الحكومات		
التغييرات الاجتماعية		
التطورات التكنولوجية		
المناخ		

الإجراءات التى يمكن اتخاذها : .

درجة الإمكانية		رد الفعل المتوقع
	المدى القصير	المدى المتوسط
إصدار منتجات جديدة		
تغيير الأسعار		
الإعلانات وحملات الدعاية		
البيع المباشر		
تعزيز شبكات التوزيع		

❖ قم الآن برسم صورة تخطيطية كاريكاتيرية لميزان القوى فى السوق، وستعرف ما الذى يمكنك القيام به كلما هددت الأوضاع السوقية بالاختلال فى غير صالحك!

❖❖ نقلاً بتصرف عن الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) .

قياس الاستعداد لإدارة الأزمات

(درجة الجاهزية الفردية والتنظيمية والقومية)

١ - ماذا لو استيقظت صباحا على صوت أسد يقف فى غرفة نومك؟

٢ - ما هى البدائل الجاهزة لديك فى محاور الطريق إلى العمل إذا عطل المرور أحدها؟

٣ - هل لديك طفاية حريق فى سيارتك أو فى مطبخ منزلك؟

٤ - أيها أسهل فى منظمتك عند مواجهة الأزمة:

التهديد المفاجئ، ضيق الوقت، نقص المعلومات؟

٥ - للأزمة ست مراحل ملونة: الصفراء للاستعداد، الحمراء للاجتياح، السوداء للمواجهة، الزرقاء للاحتواء، الخضراء للتوازن، البيضاء للتعلم - أيها تعتبر منظمتك أكثر استعدادا لمواجهتها؟

٦ - ما هى آليات الإنذار المبكر فى منظمتك للتحذير من وقوع الأزمات والكوارث؟

٧ - ما هو الدور الذى يمكن أن تلعبه منظمتك فى حالة حدوث طوارئ عامة (زلازل أو حروب) ؟

٨ - من واقع الخبرة المصرية القريبة.. ما هى أخطر أزمة متوقع حدوثها ينبغى أن نستعد لها؟

٩ - ما هى أهم جهة على المستوى القومى يتعين أن نلجأ إليها عند حدوث كارثة أو أزمة؟

١٠ - ما هى آخر أزمة مرت بها البلاد؟.. وما أهم الدروس المستفادة من إدارتها؟

تحديد أكبر القوي تأثيرا فى عملك

١ ـ استعرض قائمتى القوى المساعدة والقوى المعوقة وفى كل حالة ضع علامة (✓) على القوى التى تعتقد أنها أكثر القوى أهمية فى توجيه عملك فى الوقت الحالى والتى تعتقد أنه يمكنك التأثير فيها بطريقة بناءة تدفع عملك إلى طريق النجاح.

٢ ـ حدد لكل من القوى المعوقة التى وضعت عليها علامة (✓) الخطوة الإجرائية التى يمكنك تخطيطها وتنفيذها لتقليل أثر هذه القوى المعوقة أو استبعاد أثرها.

٣ ـ سجل فى كل حالة أكبر عدد من الخطوات الممكنة دون النظر الآن إلى مدى كفاءتها أو إمكانية تطبيقها، وستتاح لك فيما بعد الفرصة لتحديد أى الخطوات أكثر ملاءمة فى عملك.

اقترح الخطوات الإجرائية التى تقلل أثر قوة معوقة واحدة أو أكثر كما ترى:

اسم القوة المعوقة	الخطوات الإجرائية المقترحة لتقليل أثرها أو تحسينها

كيف تعرف المشكلة التى يمكن أن تواجهك فى عملك؟

حتي تعرف المشكلة التى تواجهك فى عملك لابد أن تتبع عدة خطوات:

- وصف الموقف كما هو الآن.

- وصف الموقف كما تتمنى أن يكون عليه (المثالى - المرجو).

ويبين الفرق بين التعريفين اتجاه التغيير المطلوب، والتعريف الجيد للمشكلة، هو الذى يحدد المشكلة ويبين فى نفس الوقت اتجاه التغيير اللازم لحلها.

من أمثلة ذلك: -

❖ تعريف غير جيد: - أحب أن أواجه مشكلة المنازعات العمالية فى الشركة.

❖ تعريف جيد: - تقليل المنازعات العمالية في الشركة

❖ تعريف غير جيد: - قدرتى على تفويض السلطان.

❖ تعريف جيد: - زيادة قدرتى على تفويض السلطات

❖ تعريف غير جيد: - الإنتاجية فى مصنع الغزل

❖ تعريف جيد: - زيادة إنتاجية العامل فى مصنع الغزل

أعد هنا صياغة مشكلتك باختصار بحيث تبين التغيير الذى ترغب فى إحداثه:

....

....

....

....

....

كيف تحدد المركز المالى للشركة؟**

● يمكنك استخدام هذا النموذج لتحديد المركز المالى للشركة:

● هل تستطيع شركتك دفع جميع الفواتير أم تضطر إلى الاقتراض؟	
● عندما تحدث زيادة فى النفقات، هل يعقبها زيادة فى الإيرادات؟	
● ما هو معدل العائد على الاستثمار لديك؟	
● هل تحقق أرباحا لو بعت الشركة واشتريت عقارا أو اكتفيت بالفائدة البنكية؟	
● ما هى درجة المخاطرة فى الحالات القصوى؟ وما هى صمامات الأمان؟	
● هل تعتقد أن هناك من يرغبون فى مشاركتك فى التمويل والأرباح؟	
● إذا ما رغبت فى تحسين أرباحك فما القطاعات التى يجب زيادة تمويلها؟، وما هى القطاعات التى يجب تقليص تمويلها؟	

استقصاء قياس إجادة فن الإنصات **

م	العبـــــارة	نعم	لا
١	إجـادتـى لفن الإنصــات يلزمنـى بالجلوس بطريقـة تحـد من حريتى الشخصية فى الجلوس.		
٢	أفضل مناقشة الطرف الآخر فيما اختلفنا عليه وأتجنب مجادلته.		
٣	إن الأحداث والمناظر الفجائية تؤثر على حسن إنصاتى للطرف الآخر.		
٤	ملابس الطرف الآخر وشكله وطريقة حديثه عوامل مساعدة لفهم ما يقوله.		
٥	أستطيع التحدث فى التليفون والإنصات لما يقوله الطرف الآخر فى نفس الوقت.		
٦	أفضل التفرقة بين مشاعر الطرف الآخر نحوى ومايدلى به من حقائق ومعانى.		
٧	أفضل النظر لساعة الحائط أو اليد لإنهاء الحديث.		
٨	أفضل مصارحة الطرف الآخر بأن حديثه لم يكن فى موضعه.		
٩	من المفضل منع الغير من التدخل أثناء إنصاتى للطرف الآخر (بالحديث أو بالإشارة).		
١٠	فن الإنصات يتطلب أن أكون مبتسما بدرجة مقبولة وفى الأوقات المناسبة.		

م	العبـــــارة	نعم	لا
١١	أستطيع الجمع بين التفكير فيما يدلى به الطرف الآخر وموضوعات أخرى أيضا.		
١٢	تتساوى مقدرتى فى الإتصال للحقائق مثل الأفكار		
١٣	عدم وضوح مايدلى به الطرف الآخر يجعلنى أكون فكرى الخاص وأنصرف عنه.		
١٤	أناقش الطرق الآخر فى كل نقاط الحديث المتعارضة واستوقفه لذلك أثناء الحديث.		
١٥	أستخلص كثيرًا من الأمور خلال الحركات الجسمانية ونبرات الصوت لدى الطرف الآخر.		
١٦	أفضل إشعار الطرف الآخر بأنى متابع لحديثه من خلا إشارة حركية أو صوتية.		
١٧	قيامى بتنسيق وترتيب مكتبى يؤثر على قدرتى فى إجادة الإتصال فى نفس الوقت.		
١٨	يجب أن يتمكن القدرة من الإيحاء للطرف الآخر بأنه معه فى حين أنه ليس كذلك.		
١٩	مركز ومكانة محدثى تؤثر فى درجة إنصاتى.		
٢٠	من المفضل كتابة بعض النقاط الهامة لما يقوله الطرف الآخر أثناء حديثه معى.		

المراجــع

○ التخطيط

إعداد: الأستاذ الدكتور/ كمال حسين

○ المعادلة المحاسبية

إعداد: الأستاذ الدكتور/ كمال حسين

○ الإهلاك

إعداد: الأستاذ الدكتور/ كمال حسين

○ كيف تقرأ ميزانية؟

إعداد: الأستاذ الدكتور/ محسن الخضيرى

○ كشف الحساب الختامى

إعداد: الأستاذ الدكتور/ محمد أمين

○ المراقبة الداخلية لمخازن الحكومة

إعداد: الأستاذ الدكتور/ محمد أمين

فهرس المحتويات